إدارة وتنظيم الاجتماعات
كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات

بسم اللـه الرحمن الرحيم

(إذ أوى الفتية إلى الكهف فقالوا ربنا آتنا من لدنك رحمة وهيئ لنا من أمرنا رشدا (١٠))

صدق اللـه العظيم

(الكهف: ١٠)

(إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا (٣٠))

صدق اللـه العظيم

(الكهف: ٣٠)

(وإنك لعلى خلق عظيم (٤))

صدق اللـه العظيم

(القلم: ٤)

إدارة وتنظيم الاجتماعات

كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات

تأليف

دكتور/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلـوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقا)

رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقا)

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

أبو النصر، مدحت محمد

إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات/

تأليف: مدحت أبو النصر

ط1- القاهرة: للمجموعة العربية للتدريب والنشر

227 ص: 24x17 سم

الترقيم الدولي: 7-21-6298-977-978

1- التنظيم   أ- العنوان

ديوي: 658,1   رقم الايداع: 2011/9952

الطبعة الأولى

2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

الإهداء

إلى كل المنظمات العربية لجعل الاجتماعات مدخلا لتطوير العمل بها، وليس وسيلة لإضاعة الوقت والصراعات بين العاملين بها.

المحتويات

المقدمـة

تعد الاجتماعات Meetings من أهم الوسائل لتأكيد تواصل العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها، ويتوقف ذلك على أسلوب إدارة وتنظيم هذه الاجتماعات، وكيف يمكن لفريق العمل إنجاز المهام المنوطة به كل في مجاله في تناغم وتآزر وحماس لتحقيق الغاية المنشودة والأهداف المرجوة من هذه الاجتماعات.

ويهدف الكتاب الحالي إلى تحسين مهاراتك المتعلقة بإدارة وتنظيم وحضور الاجتماعات، سواء أكنت رئيسا لهذه الاجتماعات أو عضوا مشاركا فيها.

كذلك يهدف الكتاب إلى إلقاء الضوء على بعض الاتجاهات الحديثة في تطوير الاجتماعات وزيادة درجة الكفاءة والفعالية لها، فما يساهم بدوره في تطوير إدارة المنظمات التي تعقد بها هذه الاجتماعات. وبذلك تتحول الاجتماعات من وسيلة لإخضاعه الوقت ومجال للصراعات بين العاملين إلى وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المشتركة بنجاح.

ويشتمل الكتاب على إحدى عشر فصلا هم كالتالي:

الفصل الأول : الاجتماعات: التعريف والأهداف والأهمية.

الفصل الثاني : أنواع الاجتماعات.

الفصل الثالث : فريق عمل إدارة الاجتماعات.

الفصل الرابع : مهارات إدارة الاجتماعات.

الفصل الخامس : مراحل إدارة الاجتماعات.

الفصل السادس : مرحلة الإعداد للاجتماع.

الفصل السابع : مرحلة أثناء الاجتماع.

الفصل الثامن : مرحلة ما بعد الاجتماع.

الفصل التاسع : اتجاهات حديثة في إدارة وتنظيم الاجتماعات.

الفصل العاشر : حالات دراسية.

الفصل الحادي عشر: Meetings Management

هذا ولقد تم استخدام حوالي 75 مرجعا عربيا و67 مرجعا أجنبيا في إعداد هذا الكتاب - مابين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر. هذا بالإضافة إلى عرض بعض الجداول والأشكال التوضيحية لتبسيط وشرح موضوع الكتاب، وتقديم أدلة إرشادية تساعد القارئ في تطوير عمله.

هذا وندعو اللـه العلي القدير أن يستفيد من هذا الكتاب كل من اهتم بقراءته.

والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع الذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال لله وحده.

وبالله التوفيق ،،

المؤلف

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2009

الفصل الأول
الاجتماعات
التعريف والأهداف والأهمية

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **تعريف الاجتماعات.**
- **عناصر الاجتماعات.**
- **أهداف الاجتماعات.**
- **أهمية الاجتماعات.**
- **مميزات الاجتماعات.**
- **عيوب الاجتماعات.**
- **الحجم المثالي للاجتماع.**

الفصل الأول

1

الاجتماعات
التعريف والأهداف والأهمية

مقدمة:

لا توجد طريقة أفضل لإشراك الأفراد وإعلامهم بالمهام المطلوبة والمحافظة على إنجازاتهم وتحفيز معنوياتهم من اللقاءات بينهم وجها لوجه سواء في شكل مقابلات أو اجتماعات.

هذا وتعتبر الاجتماعات بمثابة العنصر الحيوي والحاسم بالنسبة للعمل، لذا تعقد ملايين الاجتماعات في كل أرجاء العالم، وسوف يساعدك الكتاب الحالي في تحسين قدرتك على التعامل مع الاجتماعات وإداراتها بشكل فعال – سوءا أكنت مشاركا أم رئيسا لجلسة الاجتماع.

اسأل نفسك:

- هل يهرب موظفو شركتك من الاجتماعات التي تعقدها؟
- هل يتذرعون بالأعمال العاجلة والمأموريات المفاجئة في نفس وقت بدء الاجتماع؟
- هل تحقق اجتماعات شركتك غايتها؟
- أم ينفرط وقت الاجتماع في مناقشات حول مسائل هامشية؟

- هل تفشل محاولاتك لجذب انتباه المجتمعين؟

والكتاب الحالي سيحاول الإجابة عن هذه التساؤلات.

تعريف الاجتماعات Meetings:

يتشكل اجتماع العمل من أفراد يجلسون معا لغرض حل إحدى مشكلات يتشكل الاجتماع ويكتمل نصابه بحضور أكثر من شخصين.

ومن تعريفات كلمة الاجتماع نذكر:

1- يعرف قاموس ويبستر Webster مصطلح الاجتماع بأنه حركة أو عملية لجمع الأفراد، أو تجمع من أجل هدف مشترك.

وكما نرى أن الكلمة المهمة في هذا التعريف هي «عملية» Process، بما يشير إلى التفاعل المتبادل بين أفراد الاجتماع كذلك فإن هناك هدف مشترك بجمع هؤلاء الأفراد وبدون ذلك ينقلب الاجتماع إلى مناقشات لا جدوى منها بين المشاركين فيه.

2- يعرف قاموس أوكسفورد Oxford مصطلح الاجتماع بأنه لقاء أو جلسة تجمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد.

3- الاجتماع: إحدى وسائل الاتصال الجمعي المباشر وجها لوجه التي يستخدمها الإنسان حتى يلتقي بالآخرين لمناقشة موضوع معين أو لدراسة مشكلة ما أو لاتخاذ قرار أو لتوزيع الأعمال أو المهام....

4- الاجتماع هو تجمع عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد وفي ضوء هذا التعريف، تتمثل أركان الاجتماع في

وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معا لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى توافر الإمكانات المادية المناسبة.

5- الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال المباشر بمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد ومشترك.

6- الاجتماع هو لقاء بين أكثر من فرد تجمعهم اهتمامات مشتركة تحت قيادة واحدة في مكان وزمان محددين للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها.

7- الاجتماع هو لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالبا إلى كيان تنظيمي واحد، يجتمعون بشأن تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

8- الاجتماع هو لقاء يضم مجموعة كبيرة نسبيا من المهنيين أو من المواطنين أو الاثنين معا لمناقشة بعض القضايا التي تهمهم أو تهم المجتمع الذي يعيشون في إطاره.

9- الاجتماع هو تجمع شخصين أو أكثر للتشاور وتبادل الرأي في مشكلة معينة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول:

إن الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال الجماعي والهادف والمخطط والمباشر وجها لوجه. ومن حيث أنواع الاتصال، فإن الاجتماعات من أهم طرق الاتصال الشفوي، حيث فيها يتم تبادل وجهات النظر الخاصة بموضوع ما أو مشكلة معينة، وذلك بهدف تدارس الموضوع واتخاذ قرار فيه، أو دراسة المشكلة والوصول إلى كل لها.

كذلك تعتبر الاجتماعات من طرق الاتصال المكتوب، حيث التواصل بين الأعضاء يتم في ضوء جدول أعمال الاجتماع، ومن خلال تبادل المعلومات والمذكرات

والتقارير، ومن خلال محضر الاجتماع الذي يتم كتابته وطباعته وتوزيعه على جمع الأعضاء.

وأي اجتماع له طرفان هما: رئيس الاجتماع وأعضاء الاجتماع، يجتمعون معا بغرض تحقيق هدف أو أهداف محددة، وذلك خلال مدة زمنية معينة، يتحاورون ويتناقشون معا حول موضوعات مشتركة تهم المنظمة يطلق عليها جدول الأعمال.

والمدير يحتاج إلى عقد الاجتماعات عندما يتطلب الأمر ذلك، بمعنى أن المشكلة المطلوب حلها أو القرار المطلوب اتخاذه لا يستطيع أن يقوم بهاتين المهمتين بمفرده، كذلك يحتاج المدير إلى عقد الاجتماعات عندما يكون في حاجة إلى معرفة أراء أعضاء آخرين ومعرفة المعلومات التي لديهم حول المشكلة أو هذا القرار.

إن الاجتماعات غالبا ما تستهلك وقتا ومالا، وكلاهما عنصران ثمينان، لذلك لا تدعو لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى.

والقاعدة هنا: إذا أمكن حل المسألة دون اجتماع، فعليك إلغاء الاجتماع

عناصر الاجتماعات:

يمكن تحديد أربعة عناصر رئيسية لأي اجتماع، يمكن تحديدها كالتالي:

1- العنصر البشري: المشاركون في الاجتماع.

2- العنصر المادي: مكان الاجتماع من حيث صلاحيته وتجهيزاته.

3- موضوع الاجتماع: الموضوع الذي سيدور حوله النقاش والبحث.

4- التفاعل: تفاعل المجتمعون مع موضوع المناقشة لإبداء الرأي.

أهداف الاجتماعات:

الأهداف:

الأهداف Aims عبارة عن تقارير بالنتائج المتوقع إنجازها.ومن منظور إداري فإن الأهداف هي الغايات التي تسعى المنظمة والمدراء إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة.

وهناك مواصفات للأهداف الجيدة نذكر منها:

يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة ومرنة وموضوعية وواقعية وطموحة ومرتبطة وقابلة للقياس وتم وضعها بشكل جماعي وديمقراطي.

وفي كتابات أخرى يمكن استخلاص خصائص أو مقومات الأهداف الجيدة كالتالي:

SMARTER Aims

• محددة.	• Specific.
• قابلة للقياس.	• Measurable.
• قابلة للتحقيق.	• Achievable.
• مرتبطة/متصلة	• Relevant.
• محددة بزمن معين.	• Time Limited
• تساعد الأداء.	• Enhance performance.
• تعمل على رفع وزيادة المعايير	• Raise standards.

تمرين: اكتب أحد الأهداف التي تهتم بتحقيقها في عملك على أن يتوفر بها الشروط السابق ذكرها:

....

....

....

....

....

....

....

أهداف الاجتماعات:

يكون الهدف من وراء معظم الاجتماعات أحد الأسباب التالية:

1- نقل أو تبادل المعلومات.
2- إصدار التعليمات.
3- بحث الشكاوي.
4- الفصل في المنازعات.
5- إصدار القرارات.
6- استحداث أفكار مبتكرة.
7- تبادل وجهات النظر حول موضوع محدد.
8- تبادل وجهات النظر حول مشكلة ما.
9- اقتراح الحلول للمشكلات.
10- التخطيط.
11- متابعة العمل.

تمرين: أضف من عندك أغراض أخرى:

12- ....

13- ....

14- ....

أهمية الاجتماعات:

تشير أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها عن «إدارة الاجتماعات» إلى أن الاجتماعات تعبر عن ثقافة الشركة وطريق تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة وهى تقاس الطريقة التي يتم بها العمل داخل الشركة. هل هي تعاونية تقوم على المشاركة أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم، وكل مدير، برأيه وبأسلوب عمله، أم خلافية، بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعتبر فشلا للأقسام للأخرى.

الق نظرة على ما يدور داخل قاعة اجتماعات شركتك. ماذا ترى؟

هل اتصل بأحد هاتفيا وتلقيت الإجابة المألوفة التالية «إنه في اجتماع» وهل استطعت أن تعرف مقدار الوقت الذي يقضيه المديرون في الاجتماعات وبالتالي فهل الاجتماعات ضرورية؟ ربما تكون كلمة «ضرورية» هنا ليست دقيقة. وبالتالي فإن العبارة الأكثر دقة التي يمكن استخدامها هنا «مرغوب فيها» "Desirable". وذلك لأن المنظمات يمكن أن تستمر بدون اجتماعات، ويقصد بعبارة مرغوب فيها أن هناك مواقف معينة ربما فيها الاجتماعات أفضل طريقة لتحقيق الأهداف.

ظهر اهتمام خاص خلال العقدين الماضيين بموضوع إدارة الوقت. فظهرت كتب ومقالات في الموضوع. وكشفت الدراسات المسحية التي ظهرت في الدول الغربية عن أن الاجتماع واحد من أهم الأنشطة التي تستنفد وقت المدير في أية منظمة. وتوصل

(هنري منتزبرج Henery Mintzberg) إلى أن المدير الأمريكي مثلا يقضي (٦٩%) من وقت العمل في الاجتماعات.

ويعقد في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين اثني عشر وخمسة عشر مليون اجتماع في كل يوم عمل، الأمر الذي يثير التساؤل التالي، هل جميع هذه الاجتماعات ضرورية؟ وإذا كانت كذلك فهل من الممكن توفير جزء، ولو ضئيل من الوقت الذي يقضي في كل اجتماع دون أن يؤثر على فعاليته؟

وتساؤل آخر، هل تمثل هذه الاجتماعات البديل الأفضل، أم أنه يمكن الاستغناء عن نسبة منها بالاتصالات الهاتفية، ومن ثم تحقيق وفر كبير في الموارد المتاحة؟.

إعداد هذا الجزء من الدراسة أساسا، لأولئك المسئولون عن تخطيط الاجتماعات إدارتها، سواء أكانوا يعملون في المنظمات العامة أو الخاصة أو التطوعية والناس حيال الاجتماعات نوعان: أناس يحبونها وأناس يكرهونها.

فأما الذين يحبونها فإنهم يقدمون مثالا جيدا للحاجة إليها، وبالتالي فإنه لا مندوحة من حسن دارتها، وأما الذين يرون فيها شرا، فذلك لما تتكبده المنظمات بسببها من تكاليف باهظة.

ومهما اختلفت وجهتا النظر، بين مؤيد ومعارض، فإن الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها وسيلة فعالة ومقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش. ومن هنا فإن القضية الأساسية ليست في المفاضلة بين أن تكون الاجتماعات أو لا تكون، بل هي في المفاضلة بين هذه الوسيلة وغيرها من الوسائل، وإذا ما تم اختيار هذه الوسيلة فكيف يمكن أن نجعل منها وسيلة فعالة؟

مميزات الاجتماعات:

الاجتماعات إذا كانت مخططة وفعالة، فإنها تتصف بالصفات التالية:

1- تعمل على توفير الوقت.

2- تعمل على توفير المال.

3- تضم الأعضاء المناسبين.

4- توفر نظرة شمولية للمشكلة.

5- توفر البدائل المطلوبة لحل المشكلة.

6- تساعد المدير على اتخاذ القرارات السليمة.

7- توفر المعلومات والبيانات المطلوبة بشكل سريع.

8- توفر عنصر القبول والسلامة والجماعية للقرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماع.

9- تعتبر فرصة لتصحيح الأخطاء والتعامل معها بموضوعية.

تمرين: أضف من عندك بعض المميزات الأخرى:

10- ....

11- ....

12- ....

13- ....

وهناك ملحوظة هامة في هذا الشأن:

هي أن رصد كل هذه المميزات للاجتماعات لا يعني أنها وسيلة ليس لها عيوب، وإنما مثلها مثل كل وسائل الاتصال الأخرى لها مميزات وعيوب.

عيوب الاجتماعات:

الاجتماعات إذا كانت غير مخططة وغير فعالة، فإنها تتصف بالصفات التالية:

تستهلك الوقت، يقول بيتر دراكر في هذا الشأن أنه إذا كانت الاجتماعات تشغل ٢٥% من وقت المدراء، فهذا دليل على الضعف الإداري في مؤسساتهم.

1- تستهلك الأموال.
2- ضعف الإعداد للاجتماعات.
3- عدم وجود جدول أعمال للاجتماعات.
4- توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة غير كافية.
5- عدم الالتزام بجدول الأعمال.
6- حضور بعض الأعضاء غير المناسبين.
7- إدارة غير ديمقراطية للاجتماع.
8- عدم إتاحة الفرصة الكافية للنقاش والحوار المتبادل.
9- تعتبر فرصة لتمتدح الإدارة نفسها.
10- تعتبر فرصة لتقريع الموظفين.

تمرين: أضف من عندك بعض العيوب الأخرى:

11- ....
12- ....
13- ....
14- ....

في ضوء عيوب الاجتماعات السابق رصدها السؤال الآن: ما هو الحل ؟ هل نلغي الاجتماعات؟ هل نحول قاعات الاجتماعات إلى أماكن تمارس بها أنشطة أخرى؟ هل نكتفي بتبادل المذكرات والتقارير والتليفونات والبريد الالكتروني..؟

الإجابة الصحيحة «لا»، لأن الاجتماعات إذا تم التخطيط السليم لها وإذا تم الإعداد الجيد لها فإنها سوف تكون وسيلة هامة جدا لتحقيق أهداف مشتركة عديدة، كذلك فإن الاجتماعات كما أنه لها عيوب فإنه في المقابل لها مميزات - تم ذكرها آنفا - أيضا.

كذلك يحب التذكير بأن كل وسيلة من وسائل الاتصال لها مميزات وعيوب. ولا يوجد أي وسيلة كلها مميزات أو كلها عيوب.

الحجم المثالي للاجتماع:

تؤثر عوامل كثيرة في تحديد الحجم المثالي للاجتماع منها على سبيل المثال، أهداف الاجتماع.

ويشير آلان باركر Alan Barker في كتابه عن «الاستعداد لاجتماعات العمل» إلى أن أي اجتماع يفوق عدد الحاضرين عن اثني عشرة، سوف يواجه مشكلات في التعاطي كمجموعة واحدة، وسينتج عن ذلك على الأرجح مجموعات فرعية داخل الاجتماع.

أما الرقم المثالي لاجتماع أعمال داخل المنظمة أو المنشأة فيتراوح ما بين ستة وتسعة مشاركين، وهو عدد يمكن توجيهه والتحكم فيه، علما بأن ذلك العدد كاف لعمل المناظرات وإثارة المناقشات المرجوة، وتشجع هذه النوعية من الاجتماعات بهذا العدد على الحضور والمشاركة؛ حيث يعلم المشاركون أنهم سيكونون محل اهتمام، وسوف يصغي الآخرون لما يقولونه.

الفصل الثاني
أنواع الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **مقدمة.**
- 🕮 **أنواع الاجتماعات.**
- 🕮 **أمثلة على بعض أنواع الاجتماعات.**
  - الاجتماعات الفردية الأسبوعية.
  - الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية.
  - الاجتماعات المخططة والاجتماعات غير المخططة.
  - الاجتماعات المصغرة والاجتماعات الموسعة.
  - الاجتماعات الفعالة والاجتماعات الزائفة.
  - اجتماعات مجلس الإدارة.
  - الاجتماعات العائلية.
  - اجتماعات الحصول على معلومات.
  - اجتماعات حل المشكلات.
  - اجتماعات اتخاذ القرارات.
  - اجتماعات بناء فريق العمل.
  - اجتماعات ردود الأفعال
- 🕮 **اختيار النوع الأمثل في الاجتماعات.**

الفصل الثاني

2

أنواع الاجتماعات

مقدمة:

تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، فوفقا للصلاحية التي تتمتع بها الاجتماعات، ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات لاتخاذ قرارات. ووفقا للزمن، هناك اجتماعات دورية تعقد في مواعيد محددة واجتماعات تلتزم بها بقواعد محددة لحديث وطريقة أخذ الأصوات، كاجتماعات الجمعيات العمومية للشركات المساهمة، واجتماعات أخرى تتحرر من هذه النظم.

ووفقا للموقع، ثمة اجتماعات تعقد داخل المنظمة وأخرى خارجها، ووفقا للمستوى، هناك تعقد على مستوى عالمي كاجتماعات المنظمات الدولية، واجتماعات على مستوى عال في الدولة كاجتماعات مجلس الوزراء، واجتماعات على مستوى الدوائر والمؤسسات.

ووفقا للرسمية Formality هناك اجتماعات رسمية تعقد لبحث قضية معينة أو عدة قضايا تتعلق بسير العمل، واجتماعات غير رسمية تعقد في مناسبات اجتماعية مختلفة كدعوات الاستقبال أو دعوات تقديم المنح والهدايا.

وعلى الرغم من هذه التقسيمات تأتي استجابة لأغراض البحث أو الدراسة، إذ قد يتخذ الاجتماع من الناحية العملية أكثر من صفة وأكثر من معيار.

هذا ويمكن تقسيم أنواع الاجتماعات كالتالي:

أولا : الاجتماع الفردي والاجتماع الجماعي.

ثانيا : الاجتماع الرسمي والاجتماع غير الرسمي.

ثالثا : الاجتماع المخطط والاجتماع غير المخطط.

رابعا : الاجتماع قصير المدة والاجتماع طويل المدة.

خامسا : الاجتماع العاجل والاجتماع غير العاجل.

سادسا : الاجتماع الدوري والاجتماع غير الدوري.

سابعا : الاجتماع الداخلي والاجتماع الخارجي.

ثامنا : الاجتماع الصغير (المصغر) والاجتماع الكبير (الاجتماع الموسع).

تاسعا : الاجتماع السري والاجتماع غير السري.

عاشرا : الاجتماع الفعال والاجتماع الزائف.

إحدى عشر: الاجتماع المغلق والاجتماع المفتوح.

ثاني عشر: اجتماع الجمعية العمومية واجتماع الإدارة واجتماع الإدارات واجتماع الأقسام واجتماع اللجان.

ثالث عشر:اجتماع على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى الإدارة الإشرافية أو على مستوى التنفيذ.

رابع عشر: الاجتماع العام والاجتماع المحدود.

خامس عشر: الاجتماع المباشر والاجتماع عن بعد.

سادس عشر: الاجتماعات العائلية.

سابع عشر: اجتماعات تبادل المعلومات، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرارات، اجتماعات بناء فريق العمل، اجتماعات ردود الأفعال، اجتماعات تكوين الاتجاهات.

وفي الصفحات القادمة سوف نتحدث عن بعض أنواع هذه الاجتماعات.

والقاعدة هنا: ما هي مهارتك في اختيارك النوع الأمثل من الاجتماع حسب غرض الاجتماع والوقت المتاح ..؟

أمثلة على بعض أنواع الاجتماعات:

الاجتماعات الفردية الأسبوعية:

إن الاجتماعات الفردية الأسبوعية بين المدير ومساعده تأتي على رأس الأعمال الروتينية اليومية.

إذا كانت الطريقة الوحيدة أمام زملائك في العمل للاجتماع بك هي الدخول إلى مكتبك في أي وقت فذلك سيؤدي إلى مقاطعتك بشكل مستمر، وسيشعرون بالذنب لذلك، ولكنهم يعلمون أن هذا واجبهم إذا أرادوا إنجاز العمل. أما أنت فلن تكون مستعدا لمناقشة المواضيع التي يزعجونك بشأنها والعكس صحيح إذا كنت أنت ممن تقاطعهم.

قد تناقشهم بأنك لا تستطيع الاجتماع بهم مرة ثانية. على كل حال فالكثير من المديرين هم مديرون بالاسم فقط، ومع لجوء الشركات إلى تخفيض عدد الموظفين،

أصبح لدى المديرين الكثير من الواجبات عدا واجباتهم الوظيفية كمديرين. أنت بحاجة لأسلوب فعال لمداومة الاتصال بأولئك الذين يجيدونك وينجزون العمل.

هذا ليس اجتماعا للفريق أو للمجموعة إنه اجتماع فردي واحد مقابل واحد، احتفاظ بملف لكل شخص تجتمع به على انفراد، وخلال الأسبوع أجمع البنود التي تود مناقشتها. كذلك يجب على كل موظف تحتك به أن يحتفظ بملف مشابه يحوي البنود التي يود مناقشتها معك.

حدد مواعيد للاجتماعات الفردية في الوقت نفسه من كل أسبوع. فإن لم تكن على جدولك الزمني، فلن يعتمد عليها الأشخاص، وسيحاولون الاجتماع بك عشوائيا خلال أيام العمل. إذا كانت ممن يسافر كثيرا أو كانت عطلتك السنوية تحول دون الالتزام بجدولك الزمني. دون ملاحظة في نهاية جدول الاجتماعات من أجل جدولة الاجتماع التالي، وخذ في اعتبارك عطلتك السنوية.

تذكر أن هذه الاجتماعات تغطي البنود غير المهمة التي تتراكم ويمكنها الانتظار لعدة أيام قبل حلها أو الإجابة عليها، وليست الأشياء التي تتطلب عناية فورية.

الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية:

الاجتماعات الرسمية Formal Meetings هي الاجتماعات التي تعقد بشكل رسمي وفق مقتضيات القانون أو اللائحة الخاصة بالمنظمة أو المنشأة.

ومن أمثلة الاجتماعات الرسمية نذكر:

اجتماعات مجلس الإدارة، اجتماعات اللجنة الدائمة، اجتماعات اللجنة الفرعية، الاجتماعات السنوية العامة، الاجتماعات الاستثنائية العامة. أما بالنسبة للاجتماعات غير الرسمية Informal Meetings فإنها أيضا تأخذ أشكالا وأنماطا متعددة ومتباينة،

وتمثل منبرا مفيدا للمناقشة. وسواء انعقدت تلك النوعية من الاجتماعات بالصدفة أو تم تنظيمها بشكل عرضي - كأن يتم ذلك بطلب مباشر- فإنه يجدر بنا استثمار تلك الفرص لحل المشكلات العارضة بأسلوب بسيط.

بالرغم من الطبيعة العرضية التي تقترن بالاجتماعات غير الرسمية، فإنه يمكن من خلاله أن تفيد من عناصر البيئة المحيطة إذا ما أحسنا الاختيار، إذ لا يمكن أن تكون المناقشات مثمرة إذا ما شعر المشاركون بعدم الراحة، أو إذا ما وجدوا أنفسهم مضطرين لمناقشة موضوعات سرية في مكتب عادي مفتوح. وهنا نقول إنه ينبغي اختيار العناصر البيئية المحيطة المناسبة كعامل مشجع للوصول إلى النتائج المرجوة.

الاجتماعات المخططة والاجتماعات غير المخططة:

يطلق على الاجتماعات التي يدعي لعقدها في غضون زمن قياسي، وتلك التي تنعقد بشكل عابر أو عفوي اللحظة «الاجتماعات المرتجلة» وتعتبر تلك النوعية من الاجتماعات مثالية لمناقشة الموضوعات بصراحة ووضوح واتخاذ القرارات السريعة دون الحاجة إلى حضور عدد كبير من المشاركين، ويمكن الاعتماد على تلك النوعية من الاجتماعات في إيجاد حلول للمشكلات الصغرى بشكل مؤيد وفعال، وذلك من خلال توجيه الدعوة لثلاثة أو أربعة أفراد أقصى. كذلك يمكن الاستفادة منها لإصدار البيانات العاملة وإعلان التصريحات الهامة. وتتميز الاجتماعات المرتجلة بالأسلوب الشفهي التلقائي واللغة غير المتكلفة بين الزملاء مع التحلل من القيود الرسمية.

الاجتماعات المصغرة والاجتماعات الموسعة:

لكل من الاجتماعات المصغرة والاجتماعات الموسعة مزاياها وعيوبها. إذ يجعل الأفراد المشاركون بأعداد كبيرة في الاجتماع الموسع آراء مختلفة ومتباينة وقد يكون ذلك أمرا بناء.

ولكنه من المرجح أيضا أن ينقسم المشاركون إلى جماعات ويتفرقون شيعا، بينما نجد المجموعات الصغيرة يمكن أن يعمل أعضاؤها معا بأسلوب إنتاجي أفضل، إلا أنهم لا يستحوذون إلا على نطاق ضيق من وجهات النظر.

وفي حالة الاجتماعات الموسعة يمكن لرئيس الاجتماع تقسيم الأعضاء إلى مجموعات فرعية صغيرة، وتكليف كل مجموعة بمناقشة موضوع معين في زمن محدد، والرجوع إليه بعد انتهاء الزمن لإعطائه تقريرا عن النتائج التي توصلوا إليها.

وفي نهاية الاجتماعات يقوم رئيس الاجتماع بإخبارهم بالقرار الذي اتخذه. والأسباب التي دفعته لاتخاذ القرار، وأيضا يشير في الأسباب التي دعته إلى عدم الأخذ بالآراء والأفكار الأخرى، وإذا كانت بعض الآراء الجيدة لم يؤخذ بها، فإن الرئيس يمكن أن يعد بعرض الموضوع على المستويات الإدارية العليا.

الاجتماعات الفعالة والاجتماعات الزائفة:

الاجتماعات سلاح ذو حدين، فيمكن أن تصبح أداة لزيادة الإنتاجية وتوليد الاقتراحات البناءة وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة أو الشركة من ناحية. ومن ناحية أخرى يمكنها أن تصبح أكبر مضيعة لوقت المؤسسة أو الشركة وأكبر مدمر لروح التعاون بين الأفراد. المسألة تعتمد على أسلوب إدارة الاجتماعات.

وتضيف أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «إدارة الاجتماعات»:

بأنه عندما تتحول الاجتماعات إلى وقت تجمع فيه الإدارة موظفي الشركة لتمتد نفسها أو لتتفاخر بما تنجزه من أعمال، تصبح اجتماعات زائفة. وحينما تصبح الاجتماعات مجرد وقت للعتاب والعقاب، أو فرصة لألاعيب المدراء، أو وسيلة لإعطاء موافقة جماعية لقرار غير رشيد يريد أن يتخذه المدير ليخدم مصالحه... تصبح الاجتماعات زائفة.

اجتماعات مجلس الإدارة Board Meetings:

اجتماعات مجلس الإدارة يحضرها أعضاء مجلس إدارة المنظمة أو المنشأة أو الشركة ويضم عادة مديري المنظمة. أما مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية على سبيل المثال فإنه يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر وفقا لما يحدده النظام الأساسي، تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات، على أن يجري انتخابا ثلث أعضاء المجلس بدلا ممن تنتهي عضويتهم بطريق القرعة كل سنتين. وتعقد اجتماعات مجلس الإدارة على فترات زمنية منتظمة، ربما مرة كل شهر لمناقشة أعمال الشركة، ويجتمع الأعضاء عادة في غرفة المجلس المخصصة لذلك الغرض.

أما بالنسبة للجمعيات الأهلية فإن رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في مصر، تشير إلى أن مجلس إدارة الجمعية يجب أن ينعقد مرة كل ثلاثة شهور على الأقل، ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضور أغلبية أعضائه. ويترأس اجتماعات مجلس الإدارة عضو منتخب من أعضاء مجلس الإدارة وذلك طبقا لقوانين المنظمة أو المنشأة أو الشركة أو الجمعية وقواعدها.

الاجتماعات العائلية Family Meetings:

تضم هذه الاجتماعات جميع الأبناء والأزواج، وربما الأطفال، والآباء والأمهات وتنعقد هذه الاجتماعات مرة واحدة على الأقل في السنة. وتهدف إلى إتاحة الفرصة لجميع أفراد العائلة، والتخطيط لممتلكات العائلة، والإجازات العائلية وغيرها من الأمور المماثلة. ويعتبر هذا النوع من الاجتماعات وسيلة رائعة للتأكيد من وجود تدفق مناسب وكاف للمعلومات وتواصل الحوار بين أفراد العائلة.

اجتماعات الحصول على المعلومات Information of Getting Meetings:

إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين، وبالرغم من وجود بدائل أخرى أقل تكلفة من عقد اجتماع من هذا النوع، كالطلب من الأشخاص المعنيين بالمعلومات المطلوبة على هيئة مكتوبة وإرسالها إليه ثم تعريف مختلف الموظفين بآراء بعضهم إن كان ذلك ضروريا. وبالرغم من وجود هذا البديل فإن عقد مثل هذا النمط من الاجتماعات يظل أسلوبا مفضلا لما يتيحه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاجتماعات ما يسمى بـ «اجتماع العصف الذهني/عصف الأفكار» " Brainstorming Meeting" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم، مما يساعد على بروز أفكار كثيرة ومختلفة يتعين على الرئيس أن يدير الاجتماع بطريقة معينة تتيح لجميع الحاضرين التعبير عن آرائهم وعدم السماح لأي من الأعضاء بالسيطرة على الاجتماع أو تقييد حرية الآخرين في طرح الأفكار(انظر الفصل التاسع لمزيد من التفاصيل عن هذا الأسلوب).

اجتماعات حل المشكلات Problem - Solving Meetings:

يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفضلة مقبولة لمشكلة معينة، بخاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فاعلية التنفيذ. وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع من الاجتماعات إذا ما تعرضت المنظمة لمشكلة معينة وكان الحل مرتبطا ارتباطا وثيقا بموافقة جميع الموظفين عليه.

اجتماعات اتخاذ القرار Decision Making Meetings:

في شرح كل من ريتشارد تشانغ Richard Y.Chang وكيفين كيهو لأنواع الاجتماعات في كتابهما كيف تكون الاجتماعات فعالة؟ ذكرا أنواع عديدة نذكر منها:

أمثلة:	• اختبار أفضل ثلاث طرق للتدريب. • اختيار ضغط النفقات الذي يحقق وفورات بمقدار ١٥% كهدف. • اختبار أفضل وسيلة إعلامية للعرض.
السمات:	• المشكلة معرفة بشكل كامل. • الأهداف والمعايير الموصلة للقرار محددة. • تتم المقارنة بين الاختيارات والمعايير.
المزايا:	• يتمتع المشاركون بدرجة أكبر من الالتزام والمعرفة. • يصبح تطبيق القرارات أسهل في حال إشراك الأشخاص المعنيين في اتخاذها. • التعاون مطلوب عند اتخاذ إقرارات المعقدة.
السلبيات:	• تكرار التحليل قد يساهم في بطء استخلاص النتائج. • غالبا ما تكون الحلول السريعة موجهة لمعالجة الأغراض فقط. • يصبح الأمر أكثر صعوبة عند محاولة الحصول على إجماع في الرأي.
عدد الأشخاص الأمثل:	• ثلاثة إلى ستة أشخاص.
من يتوجب عليه الحضور:	• صاحب القرار النهائي والمسئولون عن التنفيذ.

اجتماعات بناء فريق العمل Team Work Building Meetings:

أمثلة:	• البدء بمشروع جديد. • إجراءات تعارف لفريق عمل متداخل الوظائف. • حدث اجتماعي خارجي.
السمات:	• الموافقة على أهداف وأدوار مشتركة وهيكل عام. • لهجة الخطاب غير رسمية. • جو من الثقة والمشاركة وربما المرح.
المزايا:	• بناء علاقة بين أعضاء الفريق نستطيع الثبات في وجه الضغوط والأحوال الطارئة غير العادية). • المساعدة في إدراك أهمية التكاتف. • التقليل من الحواجز.
السلبيات:	• قد ينظر للفريق المنتخب لإنجاز مهمة معينة كمضيع للوقت. • يتطلب مهارات للتعامل مع المواضيع الحساسية. • كثير من العزل، قليل من العمل.
عدد الأشخاص الأمثل:	• من أربعة فما فوق (يفضل وضع كل اثني عشر شخصا في مجموعة جزئية).
الحضور:	• جميع الأعضاء ذوي الدوام الكامل ضمن الفريق.

اجتماعات ردود الأفعال Reaction Meetings:

أمثلة:	• مراجعة التصميم. • مراجعة الاقتراح. • مجموعات للتركيز.
السمات:	• يطلب الموجه مساهمات وخيارات الحاضرين تمهيدا للقرار. • يقيم الموجه أهمية المساهمات" قبل اتخاذ القرار.
المزايا:	• حصول طلب للمساهمات والأفكار. • تدوين المساهمات. • تعزيز المساهمات.
السلبيات:	• التركيبة المحكمة قد تعيق الإدلاء بمساهمات هامة. • احتمال إعاقة الأشخاص المتمسكين بآرائهم في الحصول لإجمال في الرأي.
العدد الأمثل:	• من أربعة لثلاثين شخصا.
من يتوجب عليه الحضور:	• ذوو الخبرة الكافية. • الأشخاص المحتمل تأثرهم بما يجري إقراره.

اجتماعات تكوين الاتجاهات Attitude –Creating Meetings:

إن من البدائل التي يمكن إتباعها لتكوين اتجاهات معينة إلى الدعوة إلى عقد اجتماع لجميع المعنيين بالأمور، أو إجراء لقاءات فردية مع كل موظف على حده أو الكتابة إليه.

اختيار النوع الأمثل في الاجتماعات:

كما يلعب الغرض من الاجتماع دور رئيسي في تحديد الحجم المثالي له، فإنه كذلك يعتبر عامل محوري وبارز في تحديد نوع الاجتماع المناسب لتحقيق هذا الغرض. والجدول التالي سوف يعطي أمثلة على ذلك.

الغرض	الاعتبارات	نوع الاجتماع
التعامل مع المعلومات مثل إصدار التقارير وتلقيها وإصدار التعليمات وإعلان تغييرات إجرائية وشرحها.	يتعلق بثلاثة أفراد يتعلق بأربعة أفراد أو أكثر أو فريق يتطلب معرفة ردود الأفعال والمناقشة. تحديث إمكانات مديري الشركة وتطويرها اشتراك المساهمين وإعلام أكبر عدد ممكن من الناس خارج المؤسسة، بما في ذلك وسائل الإعلام متحدثون يدلون معلومات	غير رسمي رسمي غير رسمي ورسمي رسمي اجتماع سنوي عام أو استثنائي اجتماع عام اجتماع موسع
حل المشكلات على سبيل المثال: معالجة الشكاوي والتظلمات	يتعلق بشخص واحد فقط الحصول على بيانات ومعلومات من أناس متعددين أو فريق يتعلق بمشكلات عاجلة وملحة	اجتماع أحادي منفرد لجنة فرعية اجتماع مرتجل

الغرض	الاعتبارات	نوع الاجتماع
صنع واتخاذ قرارات مثـل: الاختيـار مـن خيـارات متعدد، الحصول على تفـويض أو الالتــزام بأسـلوب عمــلي محدد.	يحتاج الأمـر لنقـاش سريـع أو إعـادة تداول مسائل تتعلق بالعمل طرح موضوع للنقاش طلب نقاش أو منـع تفـويض في أعـلى مستويات المؤسسة طلب تفويض من حاملي الأسهم.	اجتماع مرتجل رسمي اجتماع مجلس إدارة اجتماع سنوي عام أو استثنائي
تشجيع الأفكار الجدية على سبيل المثال ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة	الحاجة لمناقشة أفكار مبتكرة الحاجــة لاســتحداث أفكــار جديــدة بسرعة الحاجة لتقارير بموضـوع مهـم تتم مناقشته والإعداد له.	غير رسمي اجتماع عاصف (غير رسمي) رسمي

وبالرغم من أن لكل نوع من هذه الأنواع مزاياه وعيوبه وظروف استخدامه فإنه يمكن القول أن الاتصالات الشفهية تتفوق على الاتصالات الكتابية، لما تتيحه من فرص التأثير المباشر للرئيس على الموظفين وإقناعهم بوجهة نظر معينة.

وإذا ما انتهى المدير إلى وسيلة الاتصال الشفوي فعليه أن يختار بين الاتصال الشفوي بصورة فردية أو الاتصال الشفوي، بصورة جماعية «اجتماع» ويكون حينئذ العامل الأساسي في اختيار أي من الوسيلتين هو تقدير المدير لمدى فاعلية الاتصال الشخصي أو الجماعي في تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.

الفصل الثالث

فريق عمل إدارة الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **رئيس الاجتماع.**
- **صفات رئيس الاجتماع الناجح.**
- **استقصاء: تقييم مهاراتك كرئيس الاجتماع.**
- **منسق الاجتماع.**
- **استقصاء: التقييم الشخصي لمنسق الاجتماع.**
- **سكرتير الاجتماع.**
- **استقصاء: تقييم مهاراتك كسكرتير الاجتماع.**
- **ميقاتي الاجتماع.**
- **استقصاء: صور إهدار الوقت داخل الاجتماعات.**
- **أعضاء الاجتماع المشاركون.**
- **صفات العضو الناجح في الاجتماع.**
- **استقصاء: تقييم مهاراتك كعضو في الاجتماع.**

الفصل الثالث

3

فريق عمل إدارة الاجتماعات

مقدمة:

في الإدارة التقليدية كان يدير اجتماعات العمل رئيس الاجتماع فقط، وكان يعاونه سكرتير الاجتماع الذي ينحصر دوره فقط في كتابة وطباعة وتوزيع محضر الاجتماع، بينما في الإدارة الحديثة أصبحت الاجتماعات تدار بواسطة فريق عمل يتكون من أربعة أشخاص هم: رئيس الاجتماع ومنسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع. وهذا الاتجاه سيحقق عدة فوائد نذكر منها:

1- جعل إدارة الاجتماع إدارة جماعية وديمقراطية.
2- توزيع المسئوليات على أكثر من شخص، مما يخفف العبء على رئيس الاجتماع ويساعده على القيام بدوره الرئيسي بكفاءة وفعالية.
3- من خلال ممارسة بعض أعضاء الاجتماع لأدوار مثل: المنسق والسكرتير والميقاتي يساهم ذلك في إعداد الصف الثاني والاستعداد والتدريب على رئاسة الاجتماعات في المستقبل القريب بنجاح.
4- المساهمة في نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه بدون إضاعة وقت العمل في الاجتماعات العديدة والمطولة.

رئيس الاجتماع:

هناك كتابات إدارية وأخرى اجتماعية تفضل تسميات أخرى بدلا عن مصطلح رئيس الاجتماع، منها على سبيل المثال: الموجه أو الرائد أو الرئيس أو القائد.

يقتضي الأمر وجود شخص على رأس كل اجتماع ليدير فعاليات الجلسة، وكرئيس للاجتماع يتعين عليك إنجاز دورك الحيوي وتحقيقه لضمان سير الاجتماع بسلاسة فضلا عن إتمام أي اجتماع بنجاح.

ولا شك أن الدور الأكبر في جميع مراحل إدارة الاجتماع هو لرئيس الاجتماع. فهو على سبيل المثال هو الشخص المسئول عن تحديد أهداف الاجتماع وعن إدارة أعمال الجلسة وسيرها، وهو مخول بحق تنظيم الاجتماع، كما أنه مسئول عن تحديد القواعد المنظمة التي تحكم سير الاجتماع، فضلا عن حفظ النظام، وإنجاز مهام العمل بنجاح بمعنى أن رئيس الاجتماع هو المسئول عن التوجيه الكلي للاجتماع.

وتأكيدا لذلك: يشير بوبي لينكيمز Bobbi Linkemes في كتابه «كيف تدير اجتماعا» أن رئيس الاجتماع مسئول عن تسيير الاجتماع في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة وفي ضوء جدول الأعمال المخطط له من قبل، معنى Keeping the Meeting on Track فرئيس الاجتماع عليه صهر ما يصدر عن أعضاء الاجتماع في بوتقة واحدة وتوجيههم في اتجاه واحد أيضا عليه أن يحفزهم ويدفعهم إلى المشاركة بفاعلية. كذلك على رئيس الاجتماع إعداد جدول الأعمال واختيار فريق عمل إدارة الاجتماع واختيار أعضاء الاجتماع وتحديد الأدوار لهم ومسئولية كل واحد منهم.

إن تولي رئاسة الاجتماع يعني عدم تدوين محضر الاجتماع وعدم التصرف على أنك عضو مشارك، سينحصر عملك في إدارة الاجتماع، وإذا حاولت عمل كل شيء

والقيام بكل الأدوار والمسئوليات. وإذا لم تطلب أحد يساعدك. فإن مهمة الرئاسة فعليا ستصبح مستحيلة.

وعلى رئيس الاجتماع أن يكون لديه معرفة بأساليب اتخاذ القرارات داخل الاجتماعات. ويكتسب مهارة اختيار الأسلوب الأنسب منها طبقا لطبيعة الموضوع والموقف والوقت المتاح... ويرصد أحمد ماهر هذه الأساليب كالتالي:

1- الإجماع Consensus:

ويعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب المثالي في اتخاذ القرارات، حيث تتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع على القرار.

2- ترتيب البدائل بطريقة التدريج Group Rating or Ranking:

في هذه الطريقة، إذا كان لدى أعضاء الاجتماع أكثر من حل بديل، ولم يستطيعوا الاتفاق على اختيار أحد الحلول، فإنه يعطي لكل فرد منهم ورقة وقلما، ويطلب منه ترتيب البدائل حسب أهميتها (من صفر إلى ١٠)، حيث (صفر) تعكس قيمة أسوأ بديل، و (٥) تعكس قيمة متوسطة للبديل.

بعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات لكل بديل، ويتم اختيار البديل الذي حصل على أعلى درجات، وإذا تبقي عدد من البدائل فيطلب من الأفراد ترتيب تلك البدائل حسب تفضيلهم لها حيث الأفضل يأخذ رقم (١) والأقل تفضيلا يأخذ رقم (٢) وهكذا.

3- الاستبعاد Process of Elimination:

في هذا الأسلوب يتم تسجيل البدائل كلها على السبورة، ويتم مناقشة كل بديل من حيث عيوبه، ويتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلى أن نصل إلى البديل

الذي يحتوى على أقل قدر من العيوب، وإذا كانت كل البدائل تحتوي على عدد كبير من العيوب فإنه يتم في هذه الحالة التفكير في حلول وبدائل جديدة.

4- الأغلبية Majority:

وهذا الأسلوب ينبغي تجنبه في المجموعات الصغيرة، حيث إن هناك طرف خاسر دائما، والطرف الخاسر هنا سيكون لديه مقاومة ومعارضة للقرار المتخذ، وهذا يضعف من فاعلية مشاركة هذا الطرف في اتخاذ القرار.

صفات رئيس الاجتماع الناجح:

على رئيس الاجتماع أن يتصف بمجموعة من الصفات، وأن يكتسب مجموعة من المهارات، وأن يلتزم بمجموعة من الاتجاهات، نذكر من هذه المقومات التالي:

1- أن يكون قدوة لباقي أعضاء الاجتماع.
2- أن يدرب باقي أعضاء فريق إدارة الاجتماع (المنسق والسكرتير والميقاتي).
3- القيادة الديمقراطية.
4- الإدارة بالحب.
5- الثقة في أعضاء الاجتماع.
6- الإنصات الجيد لأعضاء الاجتماع.د
7- مهارة إقناع الآخرين.
8- مهارة فهم لغة الجسم.
9- مستوى عال من المهارات الإدارية.
10- اتجاهات إيجابية نحو أعضاء الاجتماع.

11- فن إدارة الصراع.

12- تشجيع التفكير الإبداعي.

13- عدم التمييز والتفريق بين أعضاء الاجتماع.

تمرين: أضف من عندك صفات أخرى:

14- ....

15- ....

16- ....

17- ....

18- ....

استقصاء: تقييم مهاراتك كرئيس الاجتماع

اقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية، وأجب عنها بنعم أو أحيانا أو لا وذلك بما يتفق مع سلوكك عندما تكلف بالقيام برئاسة إحدى الاجتماعات.

رقم	الأسئلة	نعم	أحيانا	لا
١	هل تتأكد من ضرورة عقد الاجتماع؟			
٢	هل تشرك أعضاء الاجتماع في وضع جدول أعمال الاجتماع؟			
٣	هل توزع جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بفترة؟			
٤	هل تعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (المنسق، السكرتير، الميقاتي....)؟			
٥	هل تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع؟			
٦	هل تتأكد من أن ترتيب المقاعد والطاولات مناسب ويخدم نوعية الاجتماع؟			
٧	هل تتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة والتهوية ملائمة، مع تقليل مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه؟			
٨	هل تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع؟			
٩	هل تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد؟			
١٠	هل ترحب بأعضاء الاجتماع وتجري التعارف بينهم إذا لزم الأمر؟			

١١	هل تحرص على أن تكون بشوشا وهادئا وحازما عند الضرورة؟			
١٢	هـل تتأكـد مـن وضـوح القواعـد الأساسـية، درجـة المشـاركة المطلوبـة، والأهداف المحددة؟			
١٣	هل تنصت كثيرا وتتحدث قليلا؟			
١٤	هل تتفادى المقاطعات؟			
١٥	في الاجتماعـات المخصصـة لحـل المشـكلات، هـل توضـح ماهيـة المشـكلة المطروحة، وتفتح باب النقاش للحلول المقترحة؟			
١٦	في الاجتماعات التـي تتخـذ فيهـا القـرارات، هـل تسترشـد بنمـوذج صـنع القرارات؟			
١٧	في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة، هل تطلب مـن الجميـع المسـاهمة بدلا من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام؟			
١٨	هل تتأكد من أن جميع بنود جدول الأعمال تم عرضها ومناقشتها؟			
١٩	هــل تواجــه أن تتعامــل مــع الكــلام الهامشيــ والمجابهــات الشخصــية والصراعات بشكل فعال؟			
٢٠	هل تحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له؟			
٢١	هل تلخص في نهاية الاجتماع ما تـم التوصـل إليـه ومـا يجـب القيـام بـه مستقبلا من أعمال؟			
٢٢	هل تتأكد من أن محضر الاجتماع قد تضمن النقاط الهامة التي نوقشت؟			

٢٣	هل تراجع محضر الاجتماع؟			
٢٤	هل تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد.			
٢٥	هل تبلغ أعضاء الاجتماع بزمان ومكان الاجتماع القادم؟			
٢٦	هل تقيم الاجتماع بهدف تطوير الاجتماعات المستقبلية؟			
٢٧	هل تقوم بتبليغ نتائج الاجتماع على الذين يجب أن يكونوا على علم بها؟			
٢٨	هل تطمئن على وصول محضر الاجتماع لجميع الأعضاء وإلى الإدارات والأشخاص الذين يهمهم الأمر؟.			

التعليمات:

1- أعط ثلاث درجات لكافة الإجابات التي تكون بنعم.

2- أعط درجتين لكافة الإجابات التي تكون بأحيانا.

3- أعط درجة واحدة لكافة الإجابات التي تكون بـ لا.

4- قارن مجموع درجاتك مع الجدول التالي.

تفسير النتائج:

٥٤- ٤٥ درجة: لديك مهارات ممتازة في قيادة الاجتماعات.

٤٤-٣٥ درجة: لديك مهارات متوسطة في قيادة الاجتماعات.

٣٤ درجة فأقل: تحتاج إلى تطور وتحسين مهاراتك في قيادة الاجتماعات.

منسق الاجتماع:

المنسق Coordinator أو الميسر Facilitator:

منسق الاجتماع هو أحد أعضاء الاجتماع الذي يتم الاعتماد عليه في توجيه أعضاء الاجتماع وتنسيق جهودهم، وهو مسئول عن ملاحظة مدى التزام الأعضاء بجدول أعمال الاجتماع، والتأكد من أن الأعضاء يركزون جهودهم على القضايا المطروحة ومدى احترام الأعضاء للقواعد المنظمة للاجتماع.

كذلك يعتمد رئيس الاجتماع على المنسق في مراجعة جدول الأعمال والخطوات المنفذة منذ أخر اجتماع وإكمال التحضيرات اللازمة للاجتماع.

ومن ضمن مسئوليات المنسق التوفيق بين الآراء المتناقضة وحل المشكلات التي تعترض سير العمل بسرعة وذلك لإبقاء الاجتماع حتى يستمر حتى نهايته.

ويشير بوبي لينكيميز Bobbi Linkemes في كتابه"كيف تدير اجتماعا" إلى بعض المهارات المطلوب توافرها في المنسق، منها:

مساعدة رئيس الاجتماع في التعامل السليم مع المشكلات الرئيسية التي تنشأ أثناء المناقشة مثل: خروج المناقشة عن مسارها الطبيعي أو وجود شخص معترض أو مجادل أو خروج بعض الأعضاء عن جدول الأعمال، أو عدم اشتراك بعض الأعضاء في النقاش وإبداء الرأي، والسؤال هنا ما هو الفرق بين رئيس الاجتماع والمنسق؟

رئيس الاجتماع يقود ويركز على مضمون الاجتماع، بينما المنسق يدير الطريق التي تجري بها الأمور داخل قاعة الاجتماعات. رئيس الاجتماع له الحق بإبداء رأيه، بينما المنسق يجب أن يبقى على الحياد. ولا نعني بالحياد عدم التدخل، وإنما التدخل لتقريب وجهات النظر المتباعدة.

وقد يخطر للذهن هذا السؤال: ما هي ضرورة وجود شخصين يقوم أحدهما بدور رئيس الاجتماع والآخر بدور المنسق لاسيما أن هناك العديد من الاجتماعات التي تدار من قبل شخص واحد. فلماذا نصر على اثنين؟ والجواب على ذلك بسيط. إن هذا التوجه يقود إلى نتائج أفضل، فلقد أثبتت الأبحاث أن الاجتماعات التي كان فيها شخصان يلعبان دور رئيس الاجتماع والنسق أعطت نتائج أفضل من تلك التي تمت إدارتها من قبل شخص واحد.

فقد تم اختصار الوقت المحدد بعشرين دقيقة في حين أن الإنتاجية كانت أكبر عند الحاجة إلى اجتماعات أخرى لاحقة للمتابعة، وذلك في وجود شخصين منها في دور شخص واحد يناط إليه دور رئيس الاجتماع والمنسق بوقت واحد.

وسيلاحظ القارئ من خلال مشاركته القادمة في أي اجتماع، أن التركيز سيكون أكبر في حال وجود شخصين يسند إلى أحدهما دور رئيس الاجتماع وإلى الآخر دور المنسق.

وقد يكون من الأفضل في بعض الأحيان استقدام منسق من خارج نطاق العمل، لأن شخصا كهذا سيكون على الأغلب حكما موضوعيا بسبب تأثره مما لو كان من ضمن العاملين بالأفكار المسبقة حول بعض الفقرات والقرارات.

وأخيرا هل من حاجة إلى هذين الدورين في الاجتماعات قليلة العدد؟ والجواب إن الممارسة العملية أثبتت أن هذا التوجه مثمر النتائج في أي اجتماع يزيد عدد المشاركين فيه عن أربعة أشخاص. والقارئ مدعو لأن يجرب الأمر بنفسه.

وفي كتاب «كيف تكون الاجتماعات فعالة» للمؤلفان: ريتشارد تشانغ وكيفن كيهو استقصاء يساعدك في تقييم مهاراتك كمنسق للاجتماع، يمكن عرضه كالتالي:

استقصاء: التقييم الشخصي لمنسق الاجتماع

ليعتبر القارئ نفسه موقع منسق الاجتماع، وليمعن النظر في العبارات التالية التي تتعلق بمهارته كمنسق ومن ثم يضع علامة لنفسه حول أدائه هذا الدور في الاجتماع وليضع علامة لجوابه على قياس ١-٥ ما بين الإيجاب والنفي.

		أبدا		أحيانا		دائما
-١	أتعمد طرح الأسئلة أجتذب حتى المشاركين الهادئين (الخجولين)....	١	٢	٣	٤	٥
-٢	أطرح الأسئلة بهدف تحدي الافتراضات التي تصدر عن المشاركين.	١	٢	٣	٤	٥
-٣	بدلا من أن أكون مباشرا في توجيهي، فإني أطرح اقتراحات في صيغة السؤال يمكن القول:" ما الذي يمكن أن يساعدنا كي نظل مركزين على جدول الأعمال".	١	٢	٣	٤	٥
-٥	عندما لا تسير عملية النقاش بشكل جيد فإن يقترح طرقا بديلة...	١	٢	٣	٤	٥
-٦	أحاول إبقاء المجموعة مركزة على القضية موضوع النقاش.	١	٢	٣	٤	٥
-٧	أراقب الوقت الذي صرف على مناقشة كل بند من البرنامج التحضيري...	١	٢	٣	٤	٥
-٨	أعيد إلى النقاش إلى موضعها الصحيح إذا شد أحد المشاركين عن المسار المفترض.	١	٢	٣	٤	٥
-٩	أقوم بحماي الأشخاص في حالة تعرضهم لهجوم من قبل الآخرين ضمن المجموعة	١	٢	٣	٤	٥

		دائما		أحيانا		أبدا
-١٠	أقوم بالتذكير بالقواعد الأساسية المتفق عليها في حال خروج الاجتماع عن السيطرة	٥	٤	٣	٢	١
-١١	أقوم بالتعامل مع التصرفات المزعجة بشكل فعال (كالمحادثات، الجانبية، الهجوم ذو الطابع الشخصي..).	٥	٤	٣	٢	١
-١٢	أحدث الموجة على بداية الاجتماع في الوقت المحدد....	٥	٤	٣	٢	١
-١٣	توجد لدي العزيمة الكافية لإعلام الموجه فيما إذا تبين لي أنه يحتكر المناقشة دون أن يفسح المجال لغيره.	٥	٤	٣	٢	١
-١٤	أقوم بإرشاد الموجه وكاتب الجلسة والمشاركين نحو أداء دورهم المحدد في الاجتماع على نحو أكثر فاعلية.	٥	٤	٣	٢	١
-١٥	قبل بداء الاجتماع أقول بمراجعة البرنامج التحضيري.	٥	٤	٣	٢	١
-١٦	قبل بدء الاجتماع أعرض خدماتي على الموجه فيما إذا كان يحتاج لأي مساعدة في تأمين المستلزمات.	٥	٤	٣	٢	١

مجموع الدرجات =

تحليل العلامة المكتسبة

- إذا حصل على درجة من العلامات ما بين ٦٥-٨٠ يمكن القول بوجود دليل ضعيف يدعوه للقلق لشأن قابليته بدور المنسق الفعال.
- أما إذا كانت العلامة ما بين ٤٩-٦٤ درجة فهناك ما قد يدعو للاهتمام خاصة إذا كانت العلاقة المسجلة متدينة جدا في ثلاثة إلى خمسة حالات.

- وفي حال كون العلامة مابين ٣٣-٤٨ درجة فهذا يدعو للتفكير جديا لتحسين مهاراتك كمنسق وذلك قبل حلول موعد الاجتماع القادم.
- أما إذا بلغت العلامة المسجلة أدنى من ٣٣ درجة فإن رفع مستوى الأداء كمنسق يجب أن ينظر إليه كحالة لها أولوية قصوى.

سكرتير الاجتماع:

كلمة السكرتارية Secretary تطلق على جميع الأعمال الخاصة بإنجاز المهام المكتبية كافة.. والتي تتمثل في إعداد وكتابة الخطابات والمذكرات ومحاضر الاجتماعات، وتنظيم حركة البريد الوارد والصادر، وتلقي المكالمات الهاتفية، وتنظيم وإدارة مواعيد المدير أو الرئيس، وكحفظ الملفات والمستندات ومقابلة الزائرين، وتنظيم إجراءات الاجتماعات الخاصة بالعمل.

ويكاد يتفق معظم علماء الإدارة على أن شاغل وظيفة السكرتارية يعتبر الساعد الأيمن والعين البصيرة للمدير، وأحيانا يطلق على شاغل هذه الوظيفة كاتم الأسرار أو أمين السر أو الأمين نظرا لطبيعة عمل هذه الوظيفة وضرورة توافر صفات وأخلاقيات خاصة في شاغله، أهمها حفظ الأخبار والمعلومات والأسرار.

وهناك كتابات إدارية أخرى تطلق على شاغل وظيفة السكرتارية مصطلحات أخرى تنبع من طبيعة وظيفته أيضا، مثل: المسجل أو الكاتب.

وبالنسبة لتسجيل محضر الاجتماع Minutes، فإنه قد يختص به أحد أعضاء الاجتماع، وقد يخصص احد العاملين في السكرتارية بهذه المهمة.

ولا يسجل السكرتير كل كلمة تقال في الاجتماع، فبعض ما يدور لا علاقة له بالأمور التي تناقش. ولذلك لابد من تدريب السكرتير على مهارة التمييز بين المعلومات

الهامة التي يجب تدوينها من التي تعتبر ثانوية أو زائدة الكلام، هذا ويمكن إضافة المسئوليات التالية لسكرتير الاجتماع:

1- مساعدة رئيس الاجتماع في إعداد جدول الأعمال في شكله النهائي بعد استطلاع رأي أعضاء الاجتماع فيه.

2- توزيع جدول الأعمال على أعضاء الاجتماع قبل الاجتماع بفترة كافية.

3- بدون وقائع ومناقشات وقرارات الاجتماع في الحال دون تأجيل من خلال متابعته لأنشطة الاجتماع دون أن يختصر أو يعيد صياغة ما تم بحثه، وقد يستخدم في ذلك جهاز تسجيل صوتي كهربائي لتسهيل عملية التسجيل.

4- حفظ المعلومات الناتجة عن الاجتماع.

5- التأكيد من صحة المعلومات.

6- يتولى توزيع المعلومات على جميع المشاركين في الاجتماع.

7- طباعة محضر الاجتماع.

8- مراجعة محضر الاجتماع من حيث الجوانب الشكلية والموضوعية والأخطاء اللغوية والمطبعية.

9- عرض المحضر على رئيس الاجتماع لمراجعته.

10- تصوير محضر الاجتماع وتوزيعه على جميع المشاركين في الاجتماع وعلى الإدارات والأشخاص ذو العلاقة.

استقصاء: تقييم مهارتك كسكرتير للاجتماع

في الاستقصاء التالي يستطيع سكرتير الاجتماع أن يقوم بعملية تقييم لأدائه لهذا الدور ويكون ذلك بإعطائه علامة لنفسه لكل عبارة. وهذا يساعده على معرفة درجة أدائه الحالية عند قيامه بهذا الدور ويكون ذلك بوضع إشارة حول الدرجة المكتسبة من ١ إلى ٣.

م	العبارات	٣ نعم	٢ أحيانا	١ لا
١	أساعد رئيس الاجتماع في إعداد جدول الأعمال.			
٢	أقوم بتوزيع جدول الأعمال قبل موعد الاجتماع بفترة مناسبة.			
٣	أنقل ملاحظات أعضاء الاجتماع على جدول الأعمال لرئيس الاجتماع.			
٤	أساعد رئيس الاجتماع في إعداد قاعة الاجتماعات.			
٥	أساعد رئيس الاجتماع في إعداد قاعة الاجتماعات.			
٦	أطمئن على توفير المشروبات المناسبة وبالعدد الكافي لجميع أعضاء الاجتماع.			
٧	أحضر إلى الاجتماع قبل الموعد المحدد.			
٨	أحضر الأوراق والأقلام التي سأحتاجها لتسجيل الاجتماع أو Lap Top			
٩	أقرأ محضر الاجتماع السابق.			
١٠	أطلب اعتماد محضر الاجتماع السابق.			
١١	أبدأ بكتابة كل بند يتم مناقشته.			

١٢	أقوم بتسجيل ما قاله الآخرون دون إضافة تحليلي الشخصي.			
١٣	أكتب الأفكار ولو كنت غير موافق عليها أقوم بالتركيز فقط على الكلمات والعبارات الرئيسية.			
١٤	لمزيد من التوثيق أقوم بوضع دوائر حوار الأفكار والقرارات والخطوات المهمة أو بوضع خط تحتها.			
١٥	إذا كان هناك كم كبير من المعلومات فإنني أقوم بترقيم الصفحات حتى أحافظ على التسلسل المنطقي لهذه المعلومات.			
١٦	أطلب التوضيح من المشاركين حتى أتأكد من صحة المعلومات التي قمت بتدوينها.			
١٧	أقوم بتدوين محضر الاجتماع على نموذج يتضمن هامشا لذكر الخطوات المتخذة والأشخاص المسئولين عن التنفيذ والموعد الأقصى المطلوب.			
١٨	أبذل مجهودا لتوزيع محضر وقائع الاجتماع بعد انتهاؤه فورا على المشاركين.			
١٩	أطلب من المشاركين إعادة سرد أفكارهم وملاحظاتهم وذلك للتأكد من أنني دونتها بشكل صحيح كلما وجدت ذلك ضروريا.			
٢٠	أستعمل ألوانا مختلفة من الأقلام لإضافة مزيد من الوضوح والتركيز على النقاط الرئيسية.			
٢١	أكتب بأقصى سرعة ممكنة مع الحفاظ على حسن الخط.			

٢٢	عند قيامي بدور المسجل فإنني أقدم مساهماتي في الاجتماع بصفة مشارك أيضا.			
٢٣	أقوم بتدوين الخلاصات أثناء الاجتماع حتى أتأكد من أنني قمت بكتابة أفكار وملاحظات الجميع بشكل صحيح.			
٢٤	أقوم بطباعة محضر الاجتماع.			
٢٥	أقوم بمراجعة طباعة محضر الاجتماع من النواحي الشكلية والموضوعية والأخطاء اللغوية والمطبعية.			
٢٦	أقوم بعرض محضر الاجتماع على رئيس الاجتماع.			
٢٧	أقوم بتوزيع محضر الاجتماع على جميع المشاركين وعلى الإدارات المختصة.			

التعليمات:

- أعط ثلاث درجات لكافة الإجابات التي تكون نعم.
- أعط درجتين لكافة الإجابات التي تكون بأحيانا.
- أعط درجة واحدة درجات لكافة الإجابات التي تكون بـ لا.
- قارن مجموع درجاتك مع الجدول التالي.

تفسير النتائج:

٤٥-٥٤ درجة: أدائك لدورك كسكرتير ممتاز.

٣٥-٤٤- درجة: أدائك لدورك كسكرتير متوسط.

٣٤ درجة: فأقل: تحتاج إلى تطوير وتحسين مهاراتك كسكرتير للاجتماعات.

ميقاتي الاجتماع Time Keeper:

ميقاتي الاجتماع هو أحد أعضاء الاجتماع والذي يتم تكليفه بعد موافقته، بحيث يكون مسئول عن وقت الاجتماع ومساعدة رئيس الاجتماع في إدارته بالشكل المناسب والفعال.

هكذا ويمكن تحديد مسئوليات ميقاتي الاجتماع كالتالي:

1- محاولة بدء الاجتماع في الموعد المحدد.

2- تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال.

3- محاولة أن ينبه الأعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الأعمال ويمكن أن ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار.

4- مساعدة رئيس الاجتماع في عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم.

5- التنبيه بموعد الراحة.

6- تجميع أعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة.

7- التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع.

استقصاء: صور إهدار الوقت داخل الاجتماعات

إن إهدار الوقت داخل الاجتماعات هي جريمة في حق العاملين وعلى حساب مصلحة المنشأة أو الشركة. وتأتي هذه الجريمة في صورة مختلفة. ترى هل أنت على دراية بأية صورة منها؟

ضع علامة (✓) أمام أشكال إهدار الوقت داخل الاجتماعات التي واجهتك من قبل:

- ❑ بدء الاجتماع مبكرا.
- ❑ بدء الاجتماع متأخرا.
- ❑ انتظار مجيء رئيس الاجتماع.
- ❑ انتظار مجيء بعض أعضاء الاجتماع المهتمين.
- ❑ توقف مسيرة العمل بسبب عقد الاجتماعات.
- ❑ تعطل مسيرة العمل بسبب عقد الاجتماعات.
- ❑ زيادة وقت الراحة عن المخطط له.
- ❑ زيادة وقت الغذاء عن المخطط له.
- ❑ المكالمات التليفونية الطويلة أثناء الاجتماع.
- ❑ الأحاديث الجانبية.
- ❑ التطويل في الخطب.
- ❑ كثرة المقاطعات.
- ❑ الخروج عن جدول أعمال الاجتماع.

- ❑ استمرار بعض الأعضاء الذين تم مناقشة الموضوعات التي تخصهم حتى نهاية الاجتماع.
- ❑ خروج بعض الأعضاء للتدخين خارج قاعة الاجتماعات.
- ❑ خروج بعض الأعضاء بسبب استدعائهم من قبل إدارات أخرى.

تمرين: إذا كانت أي من هذه الصور والأشكال تواجهك أثناء الاجتماعات، ماذا تفعل كميقاتي للاجتماع للحد منها؟

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

6- ....

7- ....

أعضاء الاجتماع (المشاركون)

يبقى بعد عرض أدوار كل من رئيس الاجتماع والمنسق والسكرتير والميقاتي أن نتحدث عن باقي أعضاء الاجتماع Members أو المشاركون Participants في الاجتماع بصفتهم أعضاء.

وهؤلاء المشاركون هم مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات ومواهب وخصائص شخصية مختلفة.

ومن مهام هؤلاء المشاركون نذكر:

1- الحصول على البيانات والمعلومات.
2- توفير البيانات والمعلومات.
3- تحليل البيانات والمعلومات.
4- طرح أفكار جديدة.
5- اتخاذ القرارات.
6- وضع خطط التنفيذ.
7- إنجاز العمل.

ويشير بوبي لينكيمز Bobbi Linkemes في كتابه "كيف تدير اجتماع؟" إلى أهمية اشتراك أعضاء الاجتماع بفعالية في جميع أعمال الاجتماع وأن يتعاونوا مع رئيس الاجتماع ويتفاعلوا بشكل ايجابي مع جميع الزملاء وأن يقوموا بالمهام المطلوبة منهم.

إن مسئولية نجاح الاجتماع لا تتوقف فقط على رئيس الاجتماع وإنما للمشاركين في الاجتماع دور هام في ذلك.

صفات العضو الناجح في الاجتماع

على عضو الاجتماع أن يتصف بمجموعة من الصفات، وأن يكتسب مجموعة من المهارات، أو، يلتزم بمجموعة من الاتجاهات، نذكر من هذه المقومات التالي:

1- القيام بما يكلف به بكفاءة وفعالية.
2- التعاون.
3- اتجاهات ايجابية نحو رئيس الاجتماع.
4- اتجاهات ايجابية نحو المشاركين في الاجتماعية.

5- المشاركة الايجابية.
6- تحمل المسئولية.
7- التفكير الإبداعي.
8- استخدام ضمير «نحن» وليس «أنا».
9- الالتزام بمواعيد الاجتماع.
10- الالتزام بجدول أعمال الاجتماع.

تمرين: أضف من عندك صفات أخرى:

11- ....
12- ....
13- ....
14- ....
15- ....
16- ....

استقصاء: تقييم مهارتك كعضو في الاجتماع

قدمت سلسلة الإدارة المثلى في كتاب مترجم عن «إدارة الاجتماعات» - المنشور عام ٢٠٠١ - استقصاء يساعدك في تقييم مهارتك كمشارك أو عضو في الاجتماعات، يمكن عرضه كالتالي:

هذا ويمكن لك تقييم أدائك عن مشاركتك في إحدى الاجتماعات بالإجابة والتعليق على العبارات التالية، مع تحديد الخيارات الأكثر اقترابا من خبراتك. كن أمينا مع نفسك بقدر ما تستطيع. وإذا كانت إجابتك «لا» فأشر بعلامة على الخيار (١). أما إذا كانت إجابتك «دائما» فأشر بعلامة على الخيار (٤) وهكذا، ثم بعد ذلك اجمع النقاط، وعليك باستخدام إجابتك لتحديد مناطق الضعف التي تحتاج إلى دعم وتطوير.

الخيارات:

1- لا.
2- أحيانا.
3- غالبا.
4- دائما.

1- أسمح للمتحدثين بالانتهاء من موضوعاتهم الأساسية قبل أن أبدأ في التحدث.
① ② ③ ④

2- أتمتع بالثقة عند طرح موضوع ما أو تحديد وجهات نظري.
① ② ③ ④

3- إني قادر على الاعتراف بالخطأ والإذعان عندما أكون مخطئا.
① ② ③ ④

4- أستطيع أن أتحكم في نبرة صوتي عندما أكون غاضبا أو متوترا.

① ② ③ ④

5- لغتي الجسدية توحي بالثقة.

① ② ③ ④

6- إنني أرتدي الزي المناسب لكل مناسبة أحضرها.

① ② ③ ④

7- إنني أستمتع بعناية لما يقوله الآخرون في الاجتماع.

① ② ③ ④

8- أكون مستعدا ومتأهبا لكل اجتماع أحضره.

① ② ③ ④

9- أراجع بعناية محاضر الاجتماع السابق.

① ② ③ ④

10- أتفحص وأستطلع مسبقا وجهات نظر المشاركين في الاجتماع.

① ② ③ ④

11- أعرف أهدافي قبل حضور الاجتماع.

① ② ③ ④

12- أتقاسم هدفا مشتركا مع المشاركين في الاجتماع.

① ② ③ ④

التحليل:

الآن وقد انتهيت من التقييم الذاتي لنفسك، قم بجمع النقاط التي سجلتها ومن المهم أن هناك فرصة للتطوير والتسخين، ويتعين عليك التعرف على نقاط الضعف. ومن ثم عد إلى القسم المتعلق بهذه النقطة في الكتاب، حيث تجد نصائح عملية ومعلومات مبسطة من شأنها أن تساعدك وتشحذ مهاراتك المتعلقة بالمشاركة في الاجتماعات.

- ١٢-١٤ درجة: تحتاج مهاراتك لمزيد من التركيز، ويتعين عليك دائما أن تتزود بهدف محدد عند مشاركتك في اجتماع، ومن ثم السعي بدأب من أجل تحقيقه.
- ٢٥-٣٦ درجة: أداؤك معقول بشكل مقبول في الاجتماع، ولكن تبدو بعض المهارات في حاجة إلى تطوير.
- ٣٧-٤٨ درجة: أداؤك في الاجتماع جيد، ولكن لا تركن إلى ذلك، وتقنع بذلك المستوى، إذ يتعين عليك الاستمرار في إعداد نفسك جيدا في كل اجتماع تشارك فيه.

الفصل الرابع

مهارات إدارة الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **مهارة الإنصات للآخرين في الاجتماع.**
- **استقصاء: هل أنت منصت جيد داخل الاجتماع ؟**
- **مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع.**
- **استقصاء: هل أنت متحدث لبق أثناء الاجتماع ؟**
- **مهارة العرض والتقديم داخل الاجتماع.**
- **استقصاء: تقييم قدراتك في المهارة العرض والتأثير على السامعين.**
- **مهارة استخدام الأجهزة السمعبصرية في الاجتماعات.**
- **مهارة اكتشاف الصراعات داخل الاجتماعات والعمل على حلها.**
- **مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع.**

الفصل الرابع

4

مهارات إدارة الاجتماعات

مقدمة

المهارة Skill هي أنماط متعلمة من التفاعل الناجح مع البيئة تحقق الفرد ما يهدف إليه. وهى القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة من الفرد بسهولة ودقة.

ومن تعريفات مصطلح المهارة، يعرف محمد عاطف غيث وزملاؤه المهارة بأنها تنظيم معقد للسلوك (الفيزيقي أو اللفظي) تطور من خلال عملية التعلم، واتجه نحو هدف معين أو تركز على نشاط محدد. ويشرح ميشيل مان Michael Mann المهارة بأنها مزيج من المعرفة والخبرة المكتبية من الأفعال أو الأنشطة، القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال أو الأنشطة بفاعلية وبراعة.

ويرى روجر إلس Roger Ellis أن المهارة هي القدرة على الاستجابة بمرونة للظروف من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة بأقصى كفاية ممكنة.

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف المهارة بأنها القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة بإتقان، وفى الوقت المحدد، مع وجود الرغبة لدى الشخص لتحقيق ذلك.

بمعنى أن المهارة هي نشاط هادف يؤديه الإنسان بإتقان وسرعة ورغبة.

وهناك أساليب ووسائل عديدة يمكن من خلالها اكتساب المهارات وتحسينها، نذكر أهمها في التالي:

التعليم	Education
التعلم	Learning
التدريب (البرامج التدريبية)	Training
القراءة	Reading
الممارسة (خبرات العمل)	Practice

هذا ويحتاج كل فريق إدارة الاجتماعات والأعضاء المشاركين فيه إلى اكتساب وتحسين مهارات عديدة وذلك لإنجاح الاجتماعات. فهم على سبيل المثال في حاجة إلى: مهارات متعددة ومتنوعة سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية تساعدهم على التواصل والتفاهم والحوار والنقاش وتبادل المعلومات وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع النظم والفعاليات إضاعة للوقت والجهد.

وفى الفصول السابقة تم الحديث عن بعض هذه المهارات ضمنيا، بينما في الفصل الحالي سيتم إلقاء الضوء بمزيد من التفاصيل على المهارات التالية:

1- مهارة الإنصات للأخريين في الاجتماع.
2- مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع.
3- مهارة العرض والتقديم داخل الاجتماع.
4- مهارة استخدام الأجهزة السمعبصرية في الاجتماعات.
5- مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع.
6- مهارة اكتشاف الصراعات داخل الاجتماعات والعمل على حلها.
7- مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع.

مهارة الإنصات للآخرين في الاجتماع:

إن إجادة فن الإنصات هي أفضل وسيلة للدفاع عن الآراء والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها، كما أنه أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات Listening. فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله. والاستماع يتم بواسطة الأذن أما الإنصات فيتم من خلال العقل.

يقول أحد الحكماء إننا يجب أن نتعلم آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام ومن حسن الإنصات: إمهال المتكلم حتى ينتهي من حديثه، وقلة التلفت في الجواب والإقبال بالوجه.. والنظر إلى المتكلم، والوعي لما يقول.

وفى ضوء ما سبق يمكن تحديد شروط الإنصات الجيد في التالي:

1- الاستعداد.

2- الاستماع.

3- الانتباه والتركيز.

4- الاستفسار في حالة عدم الفهم.

5- تشجيع المرسل على الاستمرار.

تمرين: هل في أغلب الأحوال تتوفر لديك هذه الشروط عندما تحضر اجتماعات العمل أو عندما يتحدث أحد الأعضاء في إحدى هذه الاجتماعات؟

....

....

....

....

ومن أهم المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات وتؤدى إلى مشكلات كثيرة، عدم قدرة المديرين على الإنصات للآخرين والتركيز لما يقال. وتعتبر مهارة الإنصات من المهارات السلوكية الضرورية لنجاح المدير في إنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة منه. فهل أنت ممن يجيدون فن الإنصات ؟

مواقف وسلوكيات الإنصات داخل الاجتماعات:

في الاجتماعات عندما يتحاور الأعضاء معا، يمكن ملاحظة خمسة مستويات متدرجة فيما يتعلق بالإنصات للآخرين داخل الاجتماعات هي كالتالي:

1- التجاهل.
2- التظاهر بالاستماع.
3- الاستماع الهامشي.
4- الإنصات اليقظ.
5- الإنصات العاطفي.

تمرين: ما هي مظاهر هذه المستويات داخل الاجتماعات التي تحضرها؟

....
....
....
....

تمرين: ما هي النتائج السلبية التي تترتب على التجاهل أو التظاهر بالاستماع أو الاستماع الهامشي؟

....
....
....
....

استقصاء: هل أنت منصت جيد داخل الاجتماع ؟

أثناء الاجتماع هل:

1- تقاطع أحد الأعضاء أثناء حديثه:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

2- تقترح حلولا قبل أن يتم شرح الموقف كاملا:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

3- تتحدث كثيرا وتنصت قليلا:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

4- تفكر فيما ستقوله فيما بعد بدلا من الآخرين:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

5- تظهر نفاذ صبرك في انتظار أحد الأعضاء لإنهاء حديثه:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

6- تقوم بتفسير لغة الجسم لدى المتحدث (كاتصال العين ونبرة الصوت وتعبيرات الوجه):

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

7- تقوم بتدوين بعض الملاحظات في أثناء الاجتماعات:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

8- تحاول قدر الإمكان تحاشى تشتت الانتباه:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

9- تطرح بعض الأسئلة لمزيد من الإيضاح:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

10- تنتظر حتى ينتهي الشخص من عرض فكرته أو جملته:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

11- تكون مبتسما بدرجة مقبولة وفى الأوقات المناسبة:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

12- تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثة من خلال إشارة حركية أو صوتية:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

١٣- توفر الانتباه والتركيز لحديث الأعضاء:

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعطى لنفسك صفر في حالة الإجابة «بنعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة «بأحيانا»، ودرجتان في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من ١ إلى ٥.

2- أعطى لنفسك درجتان في حالة الإجابة «بنعم» واحدة في حالة الإجابة «بأحيانا»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من ٦ إلى ١٣.

3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على ٢٠ درجة فأكثر فأنت منصت جيد داخل الاجتماعـات.

2- إذا حصلت على ١٣ إلى ١٩ درجة فأنت منصت داخل الاجتماعات بدرجة متوسطة.

3- إذا حصلت على ٦ إلى ١٢ درجة فأنت منصت داخل الاجتماعات بدرجة منخفضة.

4- إذا حصلت على ٥ درجات فأقل فأنت غير منصت على الإطلاق داخل الاجتماعات.

مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع:

الاتصال الناجح والفعال مع الآخرين، يحتاج منا إلى لباقة في الحديث, واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها:

1- وضوح الفكرة لدى المتحدث.
2- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (مثل المكالمة الهاتفية أو إرسال خطاب فاكس أو مقابلة أو اجتماع).
3- استخدام عبارات بسيطة وسهلة الفهم.
4- عدم استخدام لغة غريبة أو غير مناسبة.
5- انتقام الكلمات المعبرة والمؤثرة.
6- عدم التطرق لنقاط غير مرتبطة بالحديث.
7- الاختصار في الكلام.. فقد أوصى حكيم ابنه قائلا: إذا تحدثت فاختصر, فإن كثرة الكلام تؤدى إلى الخطأ.
8- عرض بعض الأمثلة والخبرات والتجارب وسرد بعض القصص بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين.
10- خفض الصوت عند الحديث. يقول اللـه سبحانه وتعالى في سورة لقمان قال تعالى:(واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير (١٩)) (لقمان: ١٩).
11- الاستفادة من لغة الجسم (الإشارات، الحركات، الإيماءات، نغمة الصوت) في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين.
12- التواضع.
13- احترام الناس.

14- الموضوعية في التعامل مع الناس.

15- الإنصات للآخرين عندما يتحدثون.

16- الشكل الخارجي المناسب والذي يشتمل على الذوق السليم في الملبس، وإلغاء الحركات العصبية اللاإرادية، والجلسة المستقيمة من دون تشنيج، وعدم وضع اليد في الجيب أو في الخصر أو تشكيلها، وعدم وضع قدم على قدم في اتجاه الآخرين.

استقصاء: هل أنت متحدث لبق أثناء الاجتماع ؟

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع الآخرين؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

2- عند محادثتك للآخرين، هل تحدد فكرك وما تريد أن تقوله في نقاط ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

3- هل تحاول أثناء حديك مع الآخرين أن تنتقى الكلمات المناسبة والمعبرة ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

4- عندك حديثك مع الناس في الاجتماع هل تقرأ عليهم ما كتبته من أوراق فقط من دون أي تعديل أو تحرير منك يناسب الموقف ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

5- هل تتحدث في الاجتماع بالسرعة التي تناسبهم؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

6- هل تستخدم عبارات مفهومة المصطلحات التي قد يصعب على الآخرين فهمها؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

7- هل تغير من نغمة صوتك، حسب طبيعة الحديث، للتأثر في الآخرين ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

8- إذا سألك أحد الحاضرين سؤالا محرجا أو سؤالا بسيطا جدا، أو سؤالا تكرر من قبل، هل تجيب عنه ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

9- عند حديثك مع أعضاء الاجتماع، هل تنظر إليهم جميعا

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

10- هل رغبتك في الحديث والاسترسال في الكلام تشغلك عن الإصغاء التام للآخرين؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

11- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك ومشاعرك ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

12- هل تمتدح الآخرين من دون مبالغة ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

13- هل تستخدم الفكاهات بحساب وعندما يستدعى الحديث ذلك ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

14- هل تقاطع أعضاء الاجتماع قبل استكمال كلامهم ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

15- هل تتفوه بكلمات بذيئة أو مؤذية في الرد على من ساء إليك ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

16- هل تراعى الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

17- عند انتهاء الحديث هل تلخص لأعضاء الاجتماع النقاط الرئيسية التي تناولتها؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

18- إذا ضحك أعضاء الاجتماع على موقف أو سلوك ما، هل تسخر من ذلك ؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

19- إذا ساعدك أحد الأعضاء في شيء ما، هل تشكره على ذلك؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

٢٠- إذا اختلف أحد أعضاء الاجتماع معك في الرأي، هل تناقشه باهتمام؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

21- هل تنتقي ملبسك بحيث تبدو أنيقا أمام الآخرين؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

22- هل تتحدث مع أعضاء الاجتماع بكبر وعدم تواضع؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

23- في نهاية الاجتماع، هل تصافح الحاضرين وتلقي السلام عليهم؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

24- هل تمتد نفسك كثيرا أمام أعضاء الاجتماع؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن جميع الأسئلة، عدا الأسئلة ٤، ١٠، ١٤، ١٥، ١٨، ٢٢، ٢٤ فأعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحيانا» عن جميع الأسئلة.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسر النتائج:

1- إذا حصلت على ٣٣ درجة فأكثر، فأنت متحدث لبق بشكل كبير، لديك صفات

عدة جعلك منك شخصا مؤثرا عندما يتحدث مع الآخرين، وخطيبا ممتازا في الاجتماعات والندوات واللقاءات.

2- إذا حصلت على ٣٢-١٧ درجة فأنت متحدث لبق بدرجة متوسطة تراعي بعض قواعد التحدث مع الناس، ولا تراعي البعض الآخر، راجع مقدمة الاستقصاء حتى تتعرف إلى هذه القواعد بشكل أكثر.

3- إذا حصلت على ١٦ درجة فأقل، فأنت متحدث غير لبق، لا تجيد الاتصال مع الآخرين، وبخاصة عندما يكونون في شكل جمعي، حديثك غالبا غير مؤثر وغير جذاب لدى الآخرين.

يقدم لك جاي كونغر Gay Kobjer، أستاذ إدارة الأعمال، هذه النصيحة، حيث يقول: إن أفضل طريقة لتبادل الأفكار وتوصيلها هي تقديم المعلومات والحقائق بصورة قوية وبسيطة، وفي الوقت نفسه مختصرة.

ويضيف بول كليمان جاجو، B.K. Gago مؤلف كتاب «فن الكلام» نصائح أخرى لك في هذا السياق هي:

- كن واضحا ودقيقا عند التحدث مع الآخرين.
- اجعل حديثك مشوقا وجذابا.
- حاول أن تترك انطباعا جيدا منذ البداية.
- اعرف كيف تؤثر في الآخرين.
- استعد قبل التحدث مع الآخرين من خلال إعداد نفسك والتخطيط للحديث.

أخيرا، اطلب من رئيسك أن تلتحق بإحدى الدورات التدريبية التي تدور حول موضوعات مثل: مهارات الحديث ومهارات الاتصال الفعال في التعامل مع الآخرين.

مهارة العرض والتقديم داخل الاجتماع:

العرض هو اتصال شفهي وجها لوجه يقوم به شخص ما لتوصيل رسالة معينة إلى عدد من المستقبلين، مستخدما فلي ذلك قنوات الاتصال الشفهي المباشر ومستعينا بالوسائل السمعبصرية المناسبة لتدعيم رسالته حتى يحقق الاتصال الهدف المنشود منه.

الإلقاء هو فن النطق بالكلام على صورة توضح ألفاظه ومعانيه، وهو تمام الصورة الأدائية للمتحدث وما يعتريها من انفعالات تعبيرية تنطق بها الملامح والحركة المحسوبة، وتجئ الكلمة متممة ومبينة للمعنى.

التقديم Presentation مصطلح في اللغة يستخدم ليشمل عملية العرض والإلقاء، ويشير إلى الأداء الكلي للمتحدث، وهو عبارة عن مهارة وفن تدخل فيه قدرات عديدة مثل القدرة على التعبير، والتمكن من اللغة والصياغة الفنية والتأثير في المستمعين.

هذا ويحتاج رئيس الاجتماع أو أحد أعضاء الاجتماع إلى عملية العرض والتقديم هذه عند طرح الأفكار أمام الرؤساء في المستويات العليا، أو عند عرض الإنجازات أمام اجتماع موسع لقيادات العمل في المنظمة أو في اجتماع يضم أعضاء من خارج المنظمة، أو عند تقديم تقرير عن أحد المشروعات أو عن أحد البرامج التدريبية التي تم حضورها في اجتماع يضم الرؤساء وبعض العاملين بالمنظمة....

وحتى يحقق العرض والتقديم أهدافه بنجاح فلابد من مراعاة عناصر عديدة نذكر منها:

1- الإعداد الجيد لعملية العرض والتقديم.
2- التخطيط السليم لعملية العرض والتقديم.
3- الحضور قبل الموعد.
4- الاستعانة بالمسائل السمعبصرية.

5- سلامة اللغة.
6- وضوح الكلمات.
7- النطق الصحيح.
8- الاسترشاد بالأسلوب العلمي.
9- العرض الشيق.
10- احترام عقلية الحاضرين.
11- الإجابة عن تساؤلاتهم.
12- تلخيص موضوع العرض.
13- الختام الجيد والمؤثر والواضح.

طرق جذب الانتباه:

هناك طرق عديدة لجذب انتباه المشاركين في الاجتماع عن العرض أو التقديم لموضوع من الموضوعات، نذكر منها:

1- توجيه الأسئلة المرتبطة.
2- المعينات البصرية الجذابة.
3- الإشارة إلى آية قرآنية أو حديث نبوي شريف مرتبط بالموضوع.
4- الإشارة إلى قول مأثور أو مثل شعبي مناسب.
5- النكات والمرح بدون الإساءة إلى دين أو نوع أو جنس أو أصل أو لون أو جنسية أو فئة معينة.
6- عرض قصة مشوقة لها علاقة بالموضوع.

استقصاء: تقييم قدراتك في مهارات العرض والتأثير على السامعين..

قدمت سلسلة الإدارة المثلى ترجمة لكتاب «مهارات العرض والتأثير على السامعين»، أشتمل على مقياس يساعدك على قياس مدى قدراتك في العرض والتأثير على السامعين، اقرأ كل عبارة من العبارات بدقة، ثم أجب بصراحة عن طريق وضع علامة (✓) في خانة الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك.

م	العبـارة	الاستجابات			
		أبدا ١	أحيانا ٢	غالبا ٣	دائما ٤
١	أكرس وقتا كافيا لعملية البحث الشامل.				
٢	أدرك أن مادة العرض تدور حول النقاط الأساسية.				
٣	العرض يبدو حسنا ومفعما بالحيوية بعد التدريب عليه عدة مرات.				
٤	الوسائل المساعدة البصرية توضح نقاط العرض الأساسية.				
٥	أصل إلى قاعة العرض في الميعاد المحدد للاستماع إلى العرض السابق.				
٦	أجذب انتباه المشاركين بمجرد البدء في تقديم العرض.				
٧	أتحدث بطلاقة وثقة على مدار فترة العرض.				
٨	أتحدث بطبقة صوت مناسبة للحضور.				
٩	العرض يمتع الحضور ويثير الأسئلة.				
١٠	أستطيع التواصل مع كافة المشاركين أثناء العرض.				
١١	إجاباتي تنال رضاء الحاضرين وإعجابهم.				
١٢	أتحلى بالهدوء عند الإجابة عن الأسئلة الهجومية.				

مفتاح الحل...

والآن بعد استكمال التقييم الذاتي أجمع النتيجة الكلية، وراجع أداءك بقراءة التقدير الذي يلي هذا التقييم... ومهما كان مستوى النجاح الذي حققته أثناء العرض، فمن المهم أن نتذكر أن هناك مجالات دائما للتطوير والتحسين... لذا حدد مواضع الضعف وراجع الأقسام المختلفة في هذا الكتاب للعثور على النصيحة العملية لمساعدتك على تطوير تلك المهارات.

١٢-١٤	استخدم كل فرصة متاحة للتعلم من أخطائك واستغرق المزيد من الوقت للتجهيز والتمرين على كلمة منذ الآن وصاعدا.
٢٥-٣٦	تنجح مهارات إلقائك، لكن هناك مناطق معينة تحتاج للتحسين.
٣٧-٤٨	لديك مهارات إلقاء ممتازة، لكن لا ترضى بذلك دائما.. حاول الاستعداد والتمرين باستمرار.

مهارة استخدام الأجهزة السمعبصرية في الاجتماعات:

يحتاج رئيس الاجتماع أو أي مشارك آخر في الاجتماع إلى استخدام واحد أو أكثر من الأجهزة السمعبصرية وذلك لعرض فكرة أو اتجاه أو رأي أو خدمة أو سلعة... بشكل جذاب مع إعطاء فرصة رؤية هذه المفردات مما يساعد على توصيل ما يريده بسهولة وتحقيق التأثير في الآخرين وإقناعهم مع ترك انطباع قوي ودائم... بل. إن أعضاء الاجتماع سوف يحتفظون بالرسالة فترة زمنية أطوال إذا قورن ذلك بالحديث المباشر فقط معهم... وفي كتابه عن «تنمية مهارات مسئولي إقامة المؤتمرات وورش العمل» قدم لنا عبد الحكم أحمد الخزامي قواعد إرشادية عند استخدام مثل هذه الأجهزة السمعبصرية، نوضحها فيما يلي:

1- **السبورة الورقية Flip Charts:**

السبورة الورقية: قائمة حصر للمراجعة

• استخدم السبورة الورقية فقط عندما تكون مرئية لكل فرد في الحجرة.	
• تأكد من أن الحامل ثابت وأنه غير معرض للسقوط.	
• احسب عدد ا لصفحات التي سوف تستخدمها وتأكد من وجودها.	
• ضع العنوان والرسومات مسبقا - يسهل لك الموقف كثيرا.	
• وفر أوراقا وأقلاما إضافية لتجدها متاحة عند الحاجة	
• قف بعيدا عن السبورة أثناء حديثك لكي يتابع الحاضرون ما كتب على الورق.	
• أكتب بحروف واضحة وكبيرة وتجنب الكتابة والكلام في نفس الوقت - إنها دائما طريقة تجلب الأذى.	
• اترك كل صفحة لمدة دقيقة على الأقل لإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يلاحظ المحتويات.	
• انزع الصفحات عندما تنتقل إلى نقطة أو موضوع آخر، ولكن ليس قبل أن ينتهي المشاركون من كتابة مذكراتهم.	

2- **الفانوس السحري أو العاكس الضوئي: Overhead Projector**

العاكس الضوئي - قائمة حصر للمراجعة

• تأكد من أن الشفافات يمكن رؤيتها وذلك بتكبيرها بقدر الإمكان وبتنظيف السطح والعدسات بدقة قبل الاستخدام.	
• افهم طريقة استخدام العاكس الضوئي، ثبت وضع لمبة الإضاءة عند الضرورة - ضع الشفافات بحيث تكون مقروءة لك وأنت أمام العاكس.	
• استخدم الشفافات سابقة الإعداد والمختبرة لكي تعرف أنها متفقة تماما ويمكن رؤيتها بسهولة وكاملة من جوانبها.	
• رقم الشفافات، إذا كان ذلك مناسبا.	
• اطفي الأنوار وأغلق الستائر إذا كان ذلك ضروريا.	
• قف بعيدا عن العاكس عندما تتحدث.	
• أعط الحاضرين وقتا لقراءة المكتوب على الشاشة. لا تتحدث أثناء قراءتهم. لا تكرر ما يمكن أن يروه بأنفسهم.	
• أغلق الجهاز عندما تنتقل إلى مرحلة تالية في حديثك، وعندما ينتهي الحاضرون من قراءة الشاشة.	

3- استخدام الفيديو Video:

استخدام الفيديو - قائمة حصر للمراجعة

• أعرض الفيلم على شاشة تسمح لكل فر برؤيته مهما كان شكل الحجرة.	
• كل مستعدا لاستخدام العاكس في حالة الطوارئ - من المحتمل أن كل فرد سوف ينظر إليك.	
• حرك شهية المشاركين للفيلم بأن تسرد لهم شيئا عنه ولكن ليس كثيرا.	
• اجلس، أنظر وتعلم، لا تتدخل ما لم تحدث مشكلة. لا تعط تعليقات زائدة أو مكررة تتعلق بأحداث الفيلم أو الصوت المرافق له.	
• تحمل المسئولية في حالة ظهور صعوبة فقط، يفضل القراءة من مسودة أو نص مكتوب. يجب أن يستمر العرض.	
• أغلق الجهاز عند بداية عرض الفيلم.	
• توقف بعض الوقت قبل مواصلة أحداث الجلسة، لكي يتحول اهتمام الحاضرين إليك قبل أن تبدأ الحديث.	

مهارة اكتشاف الصراعات داخل الاجتماعات والعمل على حلها:

ينشأ أحيانا لدى أعضاء الاجتماع تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى موضوعات الاجتماع، وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب منها:

1- عدم وضوح الرؤية للموضوع من كل جوانبه.

2- التعصب للرأي.

3- الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء.

4- الحرص على المنافع الخاصة.

5- التنافس على موارد محدودة ومشتركة.

6- عدم توافق الأهداف.

7- الفروق الفردية بين الأعضاء.

8- الاختلافات التعليمية والمهنية والثقافية والاجتماعية فيما بينهم.. وهذا بدوره قد يؤدي على ظهور اختلاف في الرأي أو تناقض في الفكر أو تعارض في الاتجاه أو نشوء صراع فيما بينهم.

ويظهر ذلك في صورة صوت عالي (صراخ) من جانب بعض الأعضاء أو نقاش حاد أو انقسامات شديدة أو نزاعات واضحة بين أعضاء الاجتماع وذلك حول بعض الموضوعات الخلافية مثل: مستقبل المنظمة وعملية انتقال السلطة وعملية توزيع الأرباح، والبدء في إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة،.. وهذا سيؤدي - في حالة استمرار هذه الحالة - إلى التأثير السلبي على الاجتماع وأحيانا إلى عدم استمراره أو إلى عدم الوصول إلى اتفاق أو قرار.

وهنا يمكن لرئيس الاجتماع وبمساعدة من المنسق والميقاتي عن كشف وجود مثل هذه الخلافات مبكرا والعمل على التوفيق بين الأعضاء وتقريب وجهات نظرهم قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات.

إن مفتاح الحل الناجح للصراعات يتمثل في ضرورة إدراك أعضاء الاجتماع للصراع مبكرا من خلال ما يحدث وما يثار أثناء الاجتماعات من قضايا وموضوعات، ثم ضرورة إدراك أن مثل هذه الصراعات تعتبر شيئيا طبيعيا ولا يجب إخفاؤها أو تجنب حدوثها.

ويمكن أن يتم الاستعانة بخبير أو استشاري في إدارة الاجتماعات لمساعدة المجتمعون للوصول إلى حلول مناسبة لمثل هذه الخلافات والصراعات.

هذا ولقد أثبت البحوث والدراسات أن الصراع ليس ظاهرة سيئة بصفة عامة في المنظمات، فهناك بعض المزايا الناتجة عنه، نذكر منها:

1- أن الصراع يمثل نقطة بداية، فهو يحمل في طياته جذور التغيير في المنظمة.

2- يتعلم وينضج الأفراد في المنظمة من خلال الصراعات التي تحدث.

3- يعتبر الصراع وسيلة للتخلص من الملل والرتابة في العمل والاجتماعات.

4- تعتبر النزاعات والصراعات بمثابة حافز على تطوير مهارات التعامل مع الصراعات. فعلى سبيل المثال فإن ظهور مثل هذه ا لنزاعات والصراعات قد يدفع المجتمعون إلى صياغة قواعد للسلوك Code of Conduct أو ميثاق شرف Code of Ethics يمكن الرجوع إليهما عند حدوث مثل هذه النزاعات والصراعات.

ولابد أن يعرف ويدرك رئيس الاجتماع أن المشكلات والخلافات لا ينتهي أمرها بمجرد تحاشيها أو عدم الحديث عنها، لأن ذلك يعطي الفرصة لها بالتصاعد والتفاقم.

ولقد صنفت البحوث والدراسات أنماط المديرين وبالتالي رؤساء الاجتماعات بالنسبة لسلوكهم تجاه حل الصراعات إلى الأنماط الشائعة الخمسة التالية:

1- السلبي
2- المجامل.
3- الموفق.
4- المتسلط.
5- المتكامل.

وعلى رئيس الاجتماع أن يتعرف على نفسه ويحدد نمطه في حل الصراعات، وأن يحاول أن يسترشد ويمارس النمط المتكامل في إدارة النزاعات والصراعات التي تحدث داخل الاجتماع.

هذا ويمكن تحديد بعض ملامح النمط المتكامل كالتالي:

1- السعي إلى التعامل مع اهتماماته واهتمامات الطرف الآخر.

2- السعي باستمرار للحصول على مساعدة ودعم الطرف الآخر في إيجاد الحل.

3- السعي لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح مع الطرف الآخر.

4- اقتراح حل عملي للمشكلة في ضوء وجهات النظر المطروحة مع التزام جميع الأطراف بتنفيذه

وعلى رئيس الاجتماع أن لا يتصرف بعصبية عند نشوب خلاف. فالغضب سلاح ذو حدين. لكن عليه أن يضع في اعتباره أنه إذا ما استخدمه بشكل محدود، فقد يكون في محله في هذه الحالة وقد يؤتي ثماره. وإنما الإفراط في استخدامه دون تمييز قد يؤثر على سمعته ويجعله يفقد احترام الآخرين له.

وعلى رئيس الاجتماع إذا فقد السيطرة على أعصابه وتعرف بشكل غير لائق، عليه أن يتعذر عما صدر منه من تصرفات وعلى رئيس الاجتماع عندما يتعامل مع أحد أعضاء الاجتماع المنفعلين، أن يتركه يعبر عن غضبه - ولكن في حدود مقبولة - وأن لا يسمح بأية إهانة وأن يقوم باتخاذ موقف حازم وفي الحال إذا بدر منه إهانة له أو لأحد أعضاء الاجتماع.

كذلك يمكن أن ننصح رئيس الاجتماع في هذا الموقف أن لا يجادل هذا العضو المنفعل وعدم رفع الصوت مثله، وإنما يطلب منه التزام الهدوء والتعبير عن أفكاره وآراءه بصوت مناسب دون انفعال.

أخيرا نود أن نذكرك أن الاختلاف بين الناس في شئونهم، أمر قديم وسيبقى هذا الاختلاف بينهم إلى أن يرث الـلـه الأرض ومن عليها. وهذه الحقيقة قد أكدها القرآن الكريم في كثير من آياته، ومن ذلك قوله تعالى: **(ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين (١١٨) إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين (١١٩))**(هود: ١١٨-١١٩).

كيف تتعامل مع النزاعات أو الصراعات التي تنشأ بين اثنين من مرؤوسيك؟

1- أكد على أهمية الاحترام المتبادل وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
2- ذكرهم بأدائهم المتميز في الماضي.
3- وضح لهم المشكلة وكيف أنها تؤثر سلبا على أداء الاجتماع ونتائجه.
4- أنصت إليهم دون مقاطعة.
5- تشجيع الطرفان المتنازعان لأن يناقشا المشكلة معا لإيجاد حل.
6- أطلب منهم إيجاد حل ثم أعرض عليهم رأيك.
7- مد لهم يد العون والمساعدة وتأكد من أن الجميع متفهمون ومتقبلون للحل المطروح واجعلهم يؤكدون موافقتهم.
8- وضح لهم الوجه الآخر من العملة «النتائج السلبية التي سوف تحدث إذا لم يتغير الوضع».
9- وجه شكرك للجميع.
10- قم بمتابعتهم عن قرب للتأكد من انتهاء النزاع أو الصراع.

مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع:

يقول جون دي رو كفيلر:

«إنني على استعداد أن أدفع مقابل اكتساب مهارة القدرة على التعامل مع الأشخاص أكثر من أي مهارة أخرى على وجه الأرض».

على رئيس الاجتماع أن يدرك أنه سوف يقابل أنماط مختلفة من أعضاء الاجتماع أثناء عقده لاجتماع أو ندوه أو مؤتمر أو لقاء موسع..

وسوف نقدم بعض هذه الأنماط مع اقتراح بعض أساليب التعامل الناجح مع هذه الأنواع.

الأدوار التي نلعبها في الاجتماعات

يمكن تقسيم الأدوار التي نلعبها في الاجتماعات إلى ثلاثة أنماط من الأدوار هي كالتالي:

1- أدوار المهام Task Roles:

ومن أمثلتها:

- المبادأة.
- طلب المعلومات.
- طلب الرأي.
- إعطاء المعلومات.
- إبداء الرأي.
- الموجه.
- المقوم.

- المنسق.
- التلخيص.
- تقديم الشرح والتوضيح.

2- أدوار المحافظة والصيانة Maintenance Roles:

ومن أمثلتها:

- التوسط.
- حل الخلافات.
- يحرص على تماسك الفريق (حارس البوابة).
- يحرص على إجماع أعضاء الاجتماع.
- المتابع.
- واضع المستويات.
- يقلل التوتر في الاجتماع.

3- أدوار معوقة Non – Functional Roles:

ومن أمثلتها:

- عدواني.
- منسحب.
- مزاح زائد عن الحد.
- عدم الالتزام بالقواعد.
- التأخير الدائم.
- المعترض على طول الخط.
- الذي يضع المعوقات.
- تعويق تفكير الآخرين.

- يطلب الظهور دائما.
- الباحث عن الاعتراف.
- يطلب التعاطف معه دائما.
- يستجدي الظهور والتعاطف معه.

وعلى رئيس الاجتماع والمنسق أن يشجع الأعضاء على أن يلعبوا أدوار المهام أو أدوار المحافظة أو الاثنين معا كوضع مثالي وأن يتجنبوا ممارسة الأدوار المعوقة للاجتماع. وفي حالة قيام عضو أو أكثر بممارسة النمط الأخير من الأدوار فإن رئيس الاجتماع وبمساعدة المنسق أن يوجه طاقة هذا العضو إلى الوجهة الصحيحة وذلك بعد معرفة الأسباب التي تدفع هذا العضو لممارسة هذه الأدوار المعوقة والعمل على إزالتها.

قبعات التفكير الست في الاجتماع:

لكل عضو في الاجتماع نمط خاص به، وله أسلوب في التفكير خاص به، وله رؤية تختلف عن الآخرين، ويركز على زاوية تختلف عن زوايا الآخرين...

ورئيس الاجتماع الماهر هو الذي يقوم بعمل «خريطة التفكير»، والتي أطلق عليها دي بونو De Bono اسم «قبعات التفكير الست».

ويشرح دي بونو فكرة هذه القبعات كالتالي:

افترض في اجتماع ما أن هناك ستة أفراد يقوم كل واحد منهم بإبداء آراء وعرض معلومات معينة، تؤدي في النهاية إلى تكوين خريطة للقضية التي يدرسونها. بعد ذلك، عندما يتفهمون القضية بصورة كاملة بعد العرض الذي تم يعود كل واحد منهم لإبداء أفكاره حول ما يجب اتخاذه بشأنها، وبالتالي، يتوصل هؤلاء الستة إلى هيكلة مضمون وسير أعمال هذا الاجتماع بشكل نظامي رشيد.

وهذه القبعات الست موزعة كالآتي:

القبعة البيضاء: تمثل الحيدة والموضوعية، ويكون دورها توفير الحقائق والأرقام.

القبعة الحمراء: تمثل ما يشعر به الأفراد منم مشاعر وأحاسيس ويكون دورها جعل ردود الفعل العاطفية إزاء الأشياء تطفو عل السطح.

القبعة الصفراء: تمثل الايجابية والبناء، ويكون دورها استخلاص الفوائد من وراء الأفكار.

القبعة الخضراء: تمثل الإبداع، ويكون دورها توفير زوايا جديدة أو بديلة للقضايا موضع الدراسة.

القبعة الزرقاء: تمثل وظيفة من يرأس الاجتماع، ويكون الدور هنا هو مراقبة سير الأعمال بصورتها السليمة، والتأكد من أن كل قبعة قامت بدورها.

القبعة السوداء: تمثل المعارضة والنقد (وليس الاحتجاج السلبي)، ويكون دورها إجراء تقييم نقدي.

أنماط المشاركون الفاعلون في الاجتماعات وكيفية التعامل معهم:

هناك أنماط عديدة للمشاركين الفاعلين في الاجتماعات نذكر منها على سبيل المثال:

1- النوع الإيجابي:

- يظهر عليه الاهتمام بالموضوع.
- يهتم جيدا بالاستماع والإنصات.
- يحاول أن يشارك في المناقشة باستمرار.
- يمتاز بحماسته التي قد تصل للاندفاع.

وهذا النوع يتم التعامل معه:

- استخدامه للمساعدة في سير المناقشة.
- مكنه من الاشتراك والمساهمة الفعالة.
- احرص على الاستعانة به لتحقيق فاعلية المناقشة.
- استخدمه لمساعدتك في الوصول إلى الهدف.

2- **النوع الخبير:**

- لديه معلومات كافية عن معظم الأشياء.
- يشعر بنقص معلومات الآخرين.
- يحاول أن يقاطع المتحدثين أو يعلق على ما يقولون.

وعلى رئيس الاجتماع أن:

- يتعامل معه بلباقة وحرص.
- يستفيد من خبراته.
- يذكره باستمرار بضرورة إتباع النظام والإجراءات.
- يؤجل الأخذ برأيه حتى يدلي الآخرون بآرائهم.

3- **الأشخاص الذين يأتون بالأفكار:**

- تقديم الأفكار الجديدة والاستراتيجيات.
- التركيز على المسائل الأساسية.
- البراعة في التعامل مع المشاكل وحلها.
- اكتشاف ونقل الأفكار والتطورات التي تحصل خارج الاجتماع.
- إنشاء علاقات خارج المجموعة.
- الخيال والذكاء والمعرفة.

- الاستعداد للتحري عن مسألة ما.
- إمكانية التواصل مع الآخرين.

أنماط المشاركون المعوقون في الاجتماعات وكيفية التعامل معها:

رصد كل من: ريك برنكمان Rick Brinkman وريك كير شنر RickKirschner في كتابهما: «مهارات التعامل» مع الناس صعبي المراس «نماذج عديدة من هؤلاء الناس» نذكر منها: العدواني والقناص ومدعي المعرفة والقنبلة والشاكي الباكي والرافض والصامت والمتردد والموافق دائما..

والجدول التالي يشرح بعض هذه الأنماط وأنماط أخرى بشكل تفصيلي، مع توضيح أسلوب التعامل مع كل نمط:

الدور	طبيعته	كيفية التعامل معه	
العدواني/ المشاغب Aggressive	• يعبر دائما عن تقييمه السلبي لأفعال أو مشاعر أعضاء الجماعة. • وينتقد عمل الجماعة أو أفرادها أو موضوع النقاش ذاته.	• حاول تهدئته. • اعرف منا يريد بالضبط	• ساعده قدر الإمكان. • اجذبه نحو المناقشة.
المعترض Bloker	• يقدم إرجاع الأثر السلبي وغير متوافق مع الجماعة. • يعارض أراء الجماعة بدون دراسة رغم صلاحيتها.	• تعامل معه بسرعة. • قدم أمثلة وبراهين.	• ركز على هدفك. • سيطر على الحديث.

الباحث عن التقدير Recognition Seeker	• يحاول جذب انتباه الجماعة والقيام بتصرفات غير مألوفة. • يسعى لوضع نفسه في مكانه أو مركز أعلى من الآخرين.	• اجذبه نحو الموضوع. • قدم الحقائق والأرقام. • سيطر على الحديث. • اشكره على مقترحاته.
الباحث عن المصلحة الذاتية Self Confessor	• يعبر عن مشاعره ووجهات نظره واهتمامه الشخصية. • لا يلتفت كثيرا إلى أهداف ومصالح الجماعة.	• تعجله في الحديث. • قدم له البراهين. • اجذبه نحو الحديث. • كن حازما معه.
الصامت Slience	• يجلس صامتا بعيدا عنك دون أن يتكلم يتأثر كثيرا بالبراهين. • لا يبدي أي شيء يعبر عما يجول في خاطره.	• عامله باحترام. • اجذبه نحو الحديث. • قدم له الحقائق. • استفسر منه دائما.
ذو العقلية المغلقة Locked Mind	• يتشبث برأيه بشدة ويقتنع برأي واحد لا يغيره لأي سبب. • لا يتجاوب مع آراء الآخرين مهما كانت منطقيتها.	• اعرف أسباب تشبثه. • حاول تحسين الموقف. • ركز على الحقائق. • اعرف نقاط عدم رضاه.

الفصل الخامس

مراحل إدارة الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **التميز في إدارة الاجتماعات.**
- **المرحلة الأولى: الإعداد للاجتماع.**
- **المرحلة الثانية: أثناء الاجتماع.**
- **المرحلة الثالثة: ما بعد الاجتماع.**

الفصل الخامس

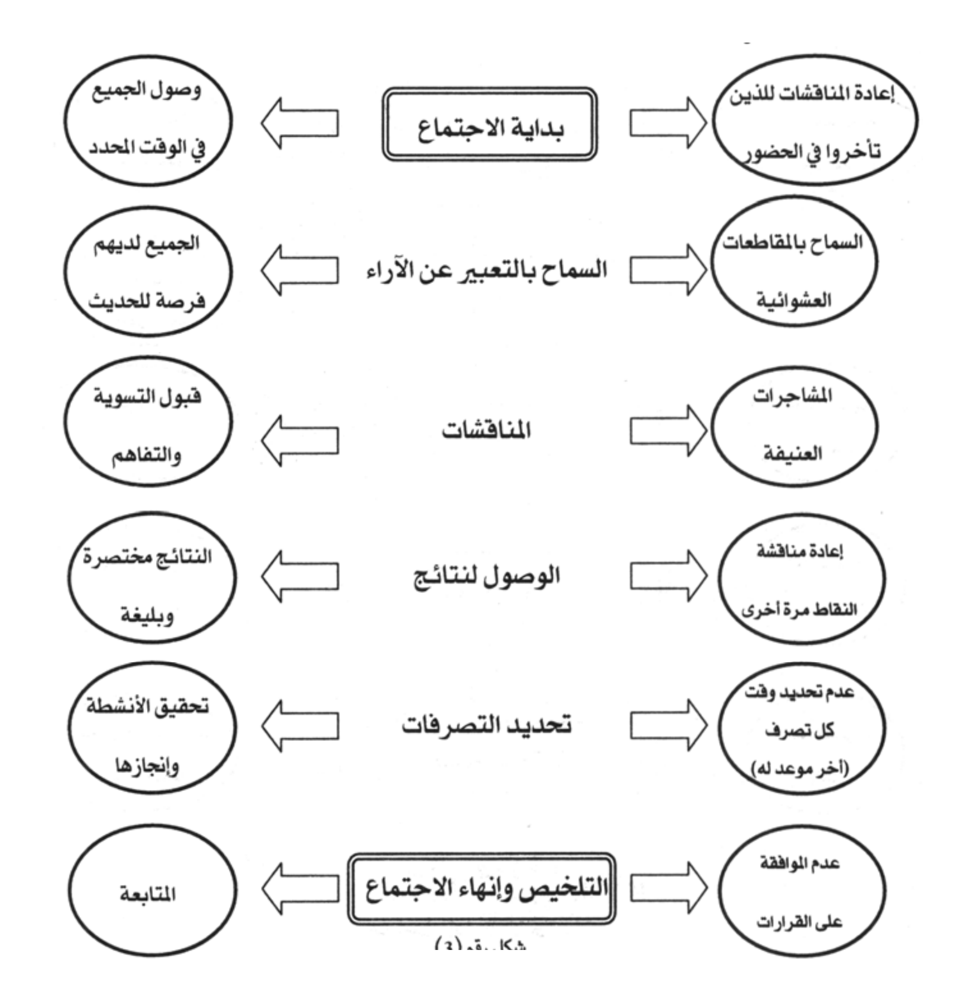
5

مراحل إدارة الاجتماعات

مقدمة:

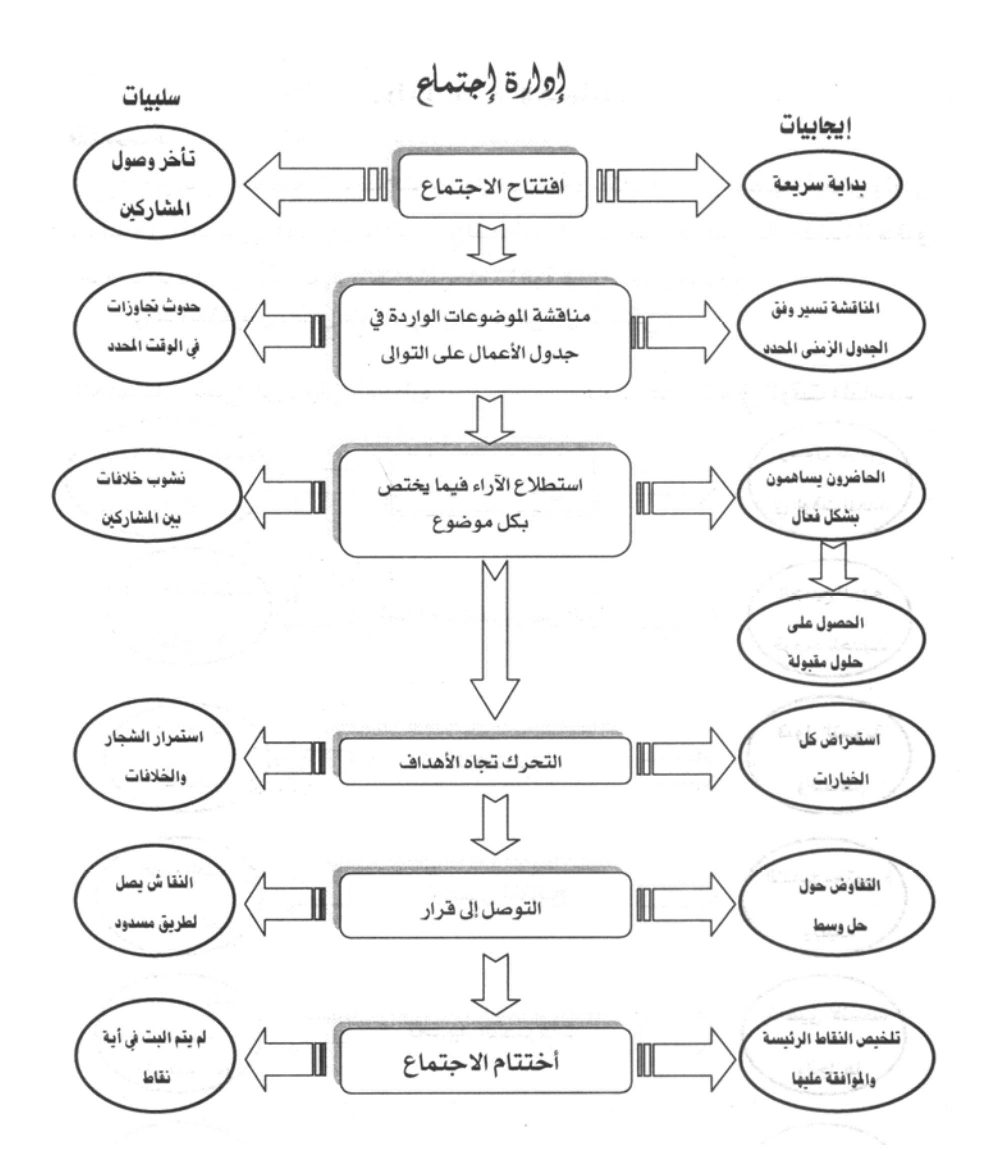
تمر إدارة الاجتماعات بثلاث مراحل متتالية ومتتابعة يكمل البعض وتؤدي وتمهد كل واحدة إلى الأخرى. والإعداد والتخطيط السليم لكل مرحلة يمثل نجاحا لتحقيق أهداف المرحلة، وكذلك يمهد النجاح للمرحلة التالية لها والعكس صحيح.

ولقد استعرض بعض علماء الإدارة هذه المراحل كالتالي:



شكل رقم (١)

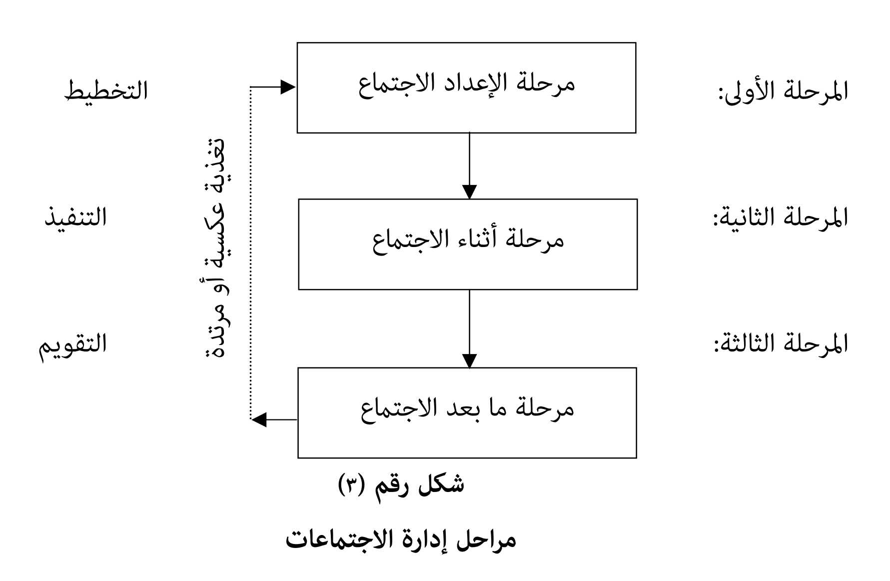
مراحل الاجتماع الفعال



شكل (٢)

إدارة الاجتماع

وفي الكتاب الحالي تم تقسيم مراحل إدارة الاجتماعات على ثلاث سيتم شرحها بالتفصيل في الفصول التالية، هي كالتالي:



شكل رقم (٣)

مراحل إدارة الاجتماعات

وهذه المراحل متشابهة مع مراحل إدارة المشروعات والتي تتمثل في التخطيط Planning والتنفيذ Implementation والتقويم Evaluation.

التميز في إدارة الاجتماعات:

إن إدارة الاجتماعات كشكل وجزء من إدارة المنظمات لابد أن يتصف بالتميز Excellence وذلك لتحقيق الأهداف التي من أجلها يتم عقد الاجتماعات.

ويشير مفهوم التميز في إدارة الاجتماعات إلى بعدين محورين هما:

1- حرص إدارة الاجتماعات على تحقيق أهداف الاجتماعات بصورة رشيدة Rational، أي بأقل جهد ووقت وتكاليف.

2- أن كل ما يصدر عن الاجتماعات من قرارات وتكاليفات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالجودة Quality الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة Doint The Right Things Right From The First Time.

وترى باربارا Brrbara وزميلها بالمير Palmer في كتابهما «الاجتماع الناجح» أن تميز الاجتماع يقوم على ركنين أساسيين هما: ركن الكفاءة وركن الإنتاجية، ويقصد بالكفاءة Efficiency الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيه الوقت، ويقصد بالإنتاجية Productivity تقدم الاجتماع نحو تحقيق أهدافه.

لذلك يرى كيركباترك Kirkpartick في كتابه "كيف تخطط وتجري اجتماع عمل منتج"، أن تميز الاجتماع يقاس بقدرته على تحقيق أهدافه بأقل وقت ممكن مع تحقيق رضا المشاركين فيه.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن تميز الاجتماع يقاس بمدى كفاءته وفعاليته. ويقصد بالكفاءة الاستفادة من الموارد بشكل سليم Utilizing Resources. ويقصد بالفعالية Effectiveness عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة Doing the right things right، للوصول إلى أو لتحقيق الأهداف Reaching Goals.

وبناء على ذلك يمكن تصنيف إدارة الاجتماعات في ضوء معياري الكفاءة والفعالية إلى أربعة أنماط موضحة في الشكل التالي رقم (٤).

الكفاءة (الاستفادة من الموارد)		فعال	غير فعال
	كفؤ	كفؤ فعال إدارة جيدة للاجتماعات	كفؤ غير فعال إدارة ضعيفة للاجتماعات
	غير كفؤ	غير كفؤ فعال إدارة متوسطة للاجتماعات	غير كفؤ غير فعال إدارة سيئة للاجتماعات
		فعال	غير فعال
		الفعالية (تحقيق الأهداف)	

شكل رقم (٤)

أنماط إدارة الاجتماعات في ضوء معياري الكفاءة والفعالية

المرحلة الأولى: الإعداد للاجتماع:

وهى مرحلة التحضير للاجتماع، حيث تمثل الجهد المطلوب إنجازه قبل دخول الأعضاء قاعة الاجتماعات، وهذه المرحلة على سبيل المثال تشمل: تحديد الأهداف والتخطيط والتحضير وجمع المعلومات، ووضع جدول الأعمال وتجهيز قاعة الاجتماعات وشعار هذه المرحلة: إذا كانت البداية صحيحة فإن النهاية غالبا صحيحة. والفصل السادس سوف يشرح هذه المرحلة بالتفصيل.

المرحلة الثانية: أثناء الاجتماع:

حيث يجتمع أعضاء الاجتماع، مع رئيس الاجتماع، ويتم من خلال ذلك طرح الأفكار واتخاذ القرارات وطرح الأسئلة وتبادل المعلومات ودراسة المشكلات والموافقة على الحلول المناسبة واتخاذ القرارات.

وشعار هذه المرحلة هو:

أن اجتماعا يدار إدارة جيدة يوفر أرضية صلبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

والفصل السابع سوف يشرح هذه المرحلة بالتفصيل.

المرحلة الثالثة: ما بعد الاجتماع:

وهى المرحلة الأخيرة في إدارة الاجتماعات وهى مرحلة تقييم الاجتماع، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد إيجابيات وسلبيات الاجتماع، بمعنى رصد مناطق القوة والضعف في الاجتماع، وذلك بهدف تدعيم الجوانب الايجابية ومناطق القوة والاستمرار عليها في الاجتماعات القادمة، وإلغاء أو تجنب أو تقليل الجوانب السلبية ومناطق الضعف وعدم تكرارها في الاجتماعات.

وهذا يتطلب على سبيل المثال: الإنصات لملاحظات أعضاء الاجتماع، والتقييم الذاتي الذي يقوم به رئيس الاجتماع، الاهتمام بملاحظات المنسق والسكرتير والميقاتي، والبحث عن المجلات التي يمكن تطويرها، والقيام بالتعديلات الضرورية.

وشعار هذه المرحلة هو:

أن الاجتماعات يجب أن تحظى بتحسينات حاسمة نظرا لأنها تشكل جزءا هاما في حياة المؤسسات والشركات. وسوف يشرح الفصل الثامن هذه المرحلة بالتفصيل.

الفصل السادس

مرحلة الإعداد للاجتماع

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع.**
- **وضع جدول أعمال الاجتماع.**
- **تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع.**
- **تحديد مكان الاجتماع وتجهيزه.**
- **موقع المشاركون حول طاولة الاجتماع.**

الفصل السادس

6

مرحلة الإعداد للاجتماع

مقدمة:

إن ما تفعله قبل الاجتماع لا يقل أهمية عما تفعله أثناء الاجتماع، بل إن ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التحضير الذي يسبقه، إذن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون أهم ما تفعله داخل الاجتماع.

بمعنى أن التخطيط الضعيف للاجتماعات يؤدي إلى مفاهيم مختلفة بين الأفراد، وإلى أهداف واستراتيجيات مبهمة، وجدول أعمال مبعثر لأمور يجب حلها فيما بعد، ولسوء الحظ فإن نتيجة اجتماع واحد فاشل تؤدي إلى اجتماع أخر أو أكثر تكون نتيجته مشابهة للذي سبقه.

وهناك قاعدة هامة في هذه المرحلة وهي هل أنت في حاجة إلى اجتماع، أو أنت في حاجة إلى معرفة وجهات نظر الآخرين، أو معرفة وجهات نظر الخبراء المتخصصين، أو أن هناك اختلاف وعدم اتفاق حول موضوع الاجتماع، أو أنت في حاجة إلى قرار جماعي...

وهنا يقوم رئيس الاجتماع بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1- مدى الحاجة إلى عقد الاجتماع؟

2- هل الوقت المستغرق في هذا الاجتماع يستحق تلك التكلفة؟

3- هل استعد المشاركون في هذا الاجتماع بشكل مناسب؟

4- هل عرضت أهداف الاجتماع بوضوح؟

5- هل تم كتابة جدول الأعمال؟

6- هل تم توزيعه على أعضاء الاجتماع بوقت كاف؟

7- هل تم الاطمئنان على قاعة الاجتماعات؟ وأن بها الاحتياجات المطلوبة؟

خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع:

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع كالتالي:

1- تحديد مدى الحاجة إلى عقد الاجتماع (ضرورة أو عدم ضرورة الاجتماع).

2- تحديد أهداف الاجتماع.

3- تحديد نوع الاجتماع.

4- تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالأدوار التالية: منسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع.

5- وضع جدول أعمال الاجتماع.

6- تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع.

7- تحديد موعد الاجتماع.

8- تحديد مكان الاجتماع.

9- تحديد مدة الاجتماع.

10- توجيه الدعوة للاجتماع بوقت كاف.

11- الإعلام والتذكير بوقف كاف.

12- تجهيز قاعة الاجتماع.

13- وضع آلية مناسبة لحلول أعضاء الاجتماع (أساليب ترتيب قاعة الاجتماع).

14- الاستعداد بالمعلومات التي يمكن الحاجة إليها في الاجتماع.

15- مراجعة محضر الاجتماع السابق.

والآتي شرح موجز لبعض الخطوات الهامة في مرحلة الإعداد للاجتماع:

وضع جدول أعمال الاجتماع:

مصطلح جدول أعمال أو الأجندة Agenda هي كلمة لاتينية تشير إلى «الأمور التي يجب إنجازها» بمعنى أن جدول الأعمال يتضمن مجموعة من الموضوعات المطلوب طرحها على أعضاء الاجتماع، أي أن جدول الأعمال يشتمل على مجموعة من البنود أو المهام المطلوب مناقشتها بواسطة أعضاء الاجتماع، مرتبة حسب أهميتها لاتخاذ قرار بشأنها.

وجدول الأعمال هو بمثابة مخطط للاجتماع يساعد المجتمعين على التحضير والاستعداد للاجتماع، وهو بمثابة أداة موضوعية تتحكم بتقدم الاجتماع ومقياس لنجاحه.

من يسيطر على جدول الأعمال يسيطر على الاجتماع، إذا لم يعمم جدول الأعمال، فقد يفقد رئيس الاجتماع سيطرته على الاجتماع، وستكون النتيجة فوضى وإحباط وفشل.

ويمكن تحديد بعض مواصفات جدول الأعمال الممتاز كالتالي:

1- بسيط.
2- واضح.
3- قصير.
4- مرتبط.
5- مكتوب.
6- أن يتضمن أهداف الاجتماع.
7- أن يتم ترتيب بنود الاجتماع حسب درجة الأهمية فالأهم ثم الأقل أهمية... مع البدء بالنقاط أو البنود الروتينية التي تتطلب قرارات سهلة، مما يحقق الشعور بالإنجاز والتقدم السريع خلال الاجتماع.
8- يجب أن يتضمن كل بند على مهمة واحدة.
9- أن يحدد الشخص أو العضو المسئول عن كل موضوع من موضوعات الاجتماع.
10- يبدأ جدول الأعمال بالتصديق على محضر الاجتماع السابق وينتهي ببند ما يستجد من أعمال.
11- تحديد وقت محدد لكل بند من بنود الاجتماع وهذا يشكل جدولا زمنيا للاجتماع، ومن الأفضل تقسيم الوقت تبعا للترتيب المنطقي للموضوعات ومراعاة كل التفاصيل.
12- عرض مسودة جدول الأعمال على أعضاء الاجتماع لإبداء رأيهم والاستفادة من تعليقاتهم في إعداد جدول الأعمال بشكل نهائي.
13- إرسال جدول الأعمال النهائي لكل الأعضاء قبل وقت كافي من عقد الاجتماع، وهذا سوف يساعدهم على إعداد أية معلومات وتقارير ضرورية مطلوبة في الاجتماع، كذلك فإن الحرص على إرسال جدول الأعمال للأعضاء قبل وقت

كاف من عقد الاجتماع سوف يسهل على رئيس الاجتماع أن يتحكم جيدا في الوقت إذا كان كل عضو على وعي بجدول الأعمال والموضوعات التي يتضمنها.

14- إذا كان هناك وثائق تكميلية لجدول الأعمال فيجب إرسالها للأعضاء أيضا وبوقت كاف.

هذا ويتم عرض جدول الأعمال وإرساله لجميع الأعضاء باستخدام الوسيلة المناسبة المتاحة في المنظمة فقد تكون بالبريد الداخلي أو بالفاكس أو بالبريد الالكتروني(*).

والآتي بعض النماذج من جداول أعمال لبعض الاجتماعات يمكن الاسترشاد بها والاستفادة منها عند وضع جداول الأعمال للاجتماعات التي ترأسها:

(*) هناك نوعان من نظم البريد الالكتروني: الانترنت داخل المؤسسات أو الشركات، ويستخدم أساسا لتبادل الرسائل بين الزملاء والعاملين بالمؤسسة أو بالشركة، ونظام الانترنت لتبادل البريد الالكتروني، الذي يسمح بالاتصال على المستوى العالمي، البريد الالكتروني سهل الاستخدام ويمكن أن يستخدم لكل أنواع الرسائل، وليس للرسائل، وليس للرسائل البسيطة فقط يمكنك أن ترسل أي مستند على الحاسب الآلي كبريد الكتروني، بحيث لا تكون في حاجة إلى إعادة كتابته أو توريده، طالما أ، المستقبل لديه البرامج الجاهزة المناسبة لاستقباله. ويسبب سرعة الإرسال عبر البريد، فهناك قواعد ولغة معينة يتم استخدامها لسرعة الرد لكن السرية ليست مضمونة.

شركة........

جدول أعمال الاجتماع

١١:٠٠ – ١١:١٠	الموافقة على محضر الاجتماع السابق.
١١:١٠ – ١١:٣٠	انخفاض إنتاجية الشركة خلال الشهر الماضي.
١١:٣٠ – ١١:٥٠	ضغط الإنفاق في المصروفات الإدارية.
١١:٥٠ – ١٢:٠٥	مناقشات المقترحات.
١٢:٠٥ – ١٢:١٥	اتخاذ القرارات المتعلقة برفع الإنتاجية.
١٢:١٥ – ١٢:٢٥	متنوعات.
١٢:٢٥ – ١٢:٣٠	ختام.

دعوة لاجتماع

السيد/...

تقرر عقد اجتماع مجلس الإدارة في يوم الاثنين الموافق ٢ يناير ٢٠٠٨ في تمام الساعة الحادية عشر صباحا، وذلك لمناقشة الموضوعات المبينة في جدول الأعمال المرفق. وسيتم الانتهاء من الاجتماع في تمام الساعة الثانية عشر والنصف ظهرا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس مجلس الإدارة

٢٠٠٨/١/٢

نموذج جدول أعمال

أهداف الاجتماع:		
١-	٢-	٣-

اليوم	التاريخ: / /٢٠٠٨

الوقت:	المكان:

م	بنود العمل	الأمر المطلوب تنفيذه	الوقت	الأشخاص المسئولين
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				

جدول أعمال الاجتماع رقم (   )

الموضوع:

سكرتير الاجتماع			تاريخ الاجتماع	اليوم / /٢٠٠
مكان الاجتماع:			الوقت:	م الساعة إلى الساعة

رئيس الاجتماع:

الاسم	المسمى الوظيفي

أعضاء الاجتماع:

الاسم	المسمى الوظيفي	ملاحظات

المدعوون:

الاسم	المسمى الوظيفي/الجهة

مواضيع جدول الأعمال:

م	الموضوع	الوقت المحدد	العضو المتحدث
١	التصديق على محضر الاجتماع السابق		
٢			
٣			
٤			
٥	ما يستجد من أعمال		
٦	الإعلام عن الاجتماع القادم		

الاجتماع القادم

التاريخ:	
الوقت:	

مواضيع جدول الأعمال المقترحة للاجتماع القادم:

م	الموضوع	الوقت المحدد	العضو المتحدث
١			
٢			
٣			

جدول أعمال اللجنة

٦ يوليو ٢٠٠٨ الساعة ١١ صباحا

فندق..........................

1- س ١١:٠٠ تعيين رئيس الاجتماع.

2- س ١١:١٠ الاعتذاران المقدمة للغياب عن الحضور.

3- س ١١:١٥ المصادقة على محضر الاجتماع السابق.

4- س ١١:٣٠ الموضوعات المنبثقة عن أخر اجتماع.

5- س ١١:٤٥ المراسلات.

....

س ١٢:٠٠ راحة وبوفيه:

....

6- س ١٢:١٥ التمويل.

7- س ١٢:٤٥ الأعمال الخاصة.

8- س ١٣:٠٠ أي أعمال أخرى.

9- س ١٣:٢٥ تفاصيل الاجتماع التالي.

نموذج لجدول إحدى اجتماعات مجلس العائلة

التوقيت	الموضوعات المطروحة
٨:٠٠ – ٨:٣٠	متابعة ما تم في تنفيذ خطة العمل التي أقرها المجلس في الاجتماع السابق، والوقوف على أخر موقف لمبيعات الشركة.
٨:٣٠ – ٩:٠٠	يقوم رئيس المجلس بتقديم عرض يتناول التطوير الذي تقوم به الشركة لأحد فروعها.
٩:٠٠ – ٩:٣٠	مناقشة لمجموعة من البدائل المطروحة أمام العائلة لزيادة رأس مال الشركة.
٩:٣٠ – ١٠:٠٠	وضع تصور للقرارات والتصرفات التي يجب القيام بها حتى تاريخ انعقاد الاجتماع القادم لمجلس العائلة (بعد أسبوعين من الآن).

جدول أعمال لإحدى الاجتماعات في إحدى الشركات

٩:٠٠-٩:١٠	1- التصديق على محضر الاجتماع السابق
٩:١٠ – ٩:٣٠	2- مراجعة التكليفات المطلوبة من الأعضاء في الاجتماع السابق.
٩:٣٠ – ١١:٠٠	3- مناقشة ميزانية الشركة للعام القادم.
١١:٠٠ - ١١:١٥	4- راحة لتناول المشروبات
١١:١٥ – ١١:٤٥	5- تعيين الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة.
١١:٤٥-١٢:٠٠	6- التصديق على الحساب الختامي للشركة عن العام المنصرم.
١٢:٠٠-١٢:١٠	7- ما يستجد من أعمال.

جدول أعمال الجمعية العمومية العادية
لإحدى الجمعيات الأهلية

1- عرض تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الجمعية خلال عام ٢٠٠٧.
2- النظر في ميزانية الجمعية في ٢٠٠٧/١٢/٣١ وكذا حساب الإيرادات والمصروفات عن المدة من ٢٠٠٧/١/١ إلى ٢٠٠٧/١٢/٣١.
3- تقرير مراقب الحسابات عن الميزانية والحسابات الختامية.
4- مشروع الإيرادات والمصروفات التقديري لعام ٢٠٠٨.
5- إنجازات الجمعية العمومية خلال العام المنصرم.
6- تعيين مراقب الحسابات.
7- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين انتهت مدة عضويتهم.

تمرين: ما هي ملاحظاتك على هذه الجداول؟

1- ....
2- ....
3- ....
4- ....
5- ....
7- ....

تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع

على رئيس الاجتماع أن يسأل نفسه من سيشارك في الاجتماع؟ وهذا يترتب عليه أن يسأل أسئلة أخرى هي كالتالي:

هل هم الأشخاص المناسبون؟ ما هي علاقتهم بأهداف الاجتماع؟ هل تنتظر منهم نوعا معينا من المساهمة؟ أو أن لديهم الرغبة في أن يقدموا شيئا من ذلك؟

ربما هم:

- صانعوا قرار أساسيون.
- خبراء أو مقدمو معلومات.
- أشخاص بحاجة لمعلومات.
- صانعوا أفكار.
- مدراء رئيسيون يهمهم التوصل إلى قرار.
- حكام في النزعات المحتملة.
- أصدقاء مستشارون أو ضيوف.

هل بإمكانهم أن يحضروا؟ هل يسمح بحضور من ينوب عنهم؟

ماذا يحتاجون من أجل التحضير للاجتماع؟ هل يجب أن تعطيهم التعليمات أو أن ترسل لهم الأوراق (مثل: محاضر الاجتماعات السابقة والتقارير والأرقام الحديثة..).

تحديد مكان الاجتماع وتجهيزه:

قد يتم عقد الاجتماعات في مكتب المدير أو في غرفة اجتماعات أو في إحدى الفنادق.. حاول أن تضفي روح الحيوية والتفاؤل على قاعة الاجتماعات، فالأماكن الكئيبة تحجب التفكير الابتكاري.

تمرين: ما هي مميزات وعيوب أماكن الاجتماعات التالية:

المكان	المميزات	العيوب
مكتبك		
غرفة الاجتماعات بالمنظمة		
أحد الفنادق		
بيتك		

ما هي مواصفات المكان المناسب للاجتماع؟

1- مناسب لعدد المشاركين.

2- به إضاءة كافية.

3- به تهوية مناسبة.

4- به مقاعد مريحة، مع تجنب استخدام المقاعد المريحة جدا، فهي تساعد على الشعور بالنعاس.

5- به العدد الكافي من المقاعد.

6- به وسيلة اتصال (مثل: الهاتف..).

7- توفر التجهيزات اللازمة للاجتماع من أوراق وأقلام وسبورة.

8- به السوائل السمعبصرية التي يحتاجها الاجتماع.

9- تزويد مكان الاجتماع بسماعات صوت لانسياب الموسيقى الهادئة.

10- توفر المرطبات والمناديل وأباريق الماء على الطاولات بالعدد الكافي قبل الاجتماع.

ومعظم هذه المسئوليات تدخل تحت أدوار سكرتير الاجتماع.

تمرين: أضف من عندك مواصفات أخرى:

11- ....

12- ....

13- ....

14- ....

التحكم في البيئة الفيزيائية أثناء الاجتماع:

1- تنظم المقاعد لتحسين مجال الرؤية ولزيادة درجة المشاركة من جانب الحضور.

2- حفظ الإضاءة عند كمستوى كاف للرؤية.. وألا تكون مباشرة في عيون الحضور.

3- تجنب إجلاس المشاركين في مواجهة ضوء الشمس مباشرة.

4- عدم زيادة أو نقصان درجة حرارة الغرفة عن ٢٠ درجة مئوية.

5- ضرورة التحكم في نسبة الرطوبة (حوالي ٤٠ إلى ٦٠%).

6- التهوية المناسبة والمستمرة.

7- تقليل المشتتات الداخلية (على سبيل المثال: أطلب من المشاركين إغلاق هواتفهم المحمولة وندائهم الآلي...

8- تقليل المشتتات الخارجية.

9- أن يكون لون الحجرة أصفر أو أزرق فاللون الأصفر يساعد على الانتباه واليقظة، واللون الأزرق يساعد على الاسترخاء والهدوء.

١٠- أن يكون لون سقف الحجرة أبيض، بما يعطي إحساس باتساع وارتفاع سقف الحجرة.

موقع المشاركون حول طاولة الاجتماع:

لاشك أن هذه المسألة لها تأثيرا كبيرا في نجاح أي اجتماع. هذا ويجب وهذه المسألة يجب تدبرها والتفكير فيها قبل بدء الاجتماع. وإذا اقتضيت الضرورة فإن رئيس الاجتماع عليه أن يقوم بعمل رسم تخطيطي لمواقع المشاركين حول الطاولة من أجل تهيئة أفضل الأجواء لتحقيق أهداف الاجتماع.

والآتي بعض النصائح في هذا الشأن:

1- تأكد من أن كل المشاركين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.

2- تأكد من أنك كرئيس للاجتماع يمكنك رؤية جميع المشاركين.

3- يفضل استخدام طاولة مستديرة للاجتماعات مما يسهل عملية الرؤية والنقاش المتبادل.

4- يرتب الحاضرون حسب أقدميتهم على يمين ويسار رئيس الاجتماع، بأن يجلس أقدم الحاضرين على يمينه ومن يليه على يساره ثم على اليمين واليسار بالتوالي.

5- إذا تم عقد الاجتماع بحضور عدد كبير من المشاركين في صالة اجتماعات كبيرة أو غرفة كبيرة، فيتضح بترتيب المقاعد في صفوف مواجهة لرئيس الاجتماع.

6- تجنب جلوس المشاركين ذوي وجهات النظر المعارضة في مواجهة بعضهم البعض.

7- تجنب جلوس المشاركين ذوي وجهة النظر الواحدة بجوار بعضهم البعض، لأن جلوسهم بجوار بعضهم البعض يعطي لهم قوة ضد رئيس الاجتماع، ويمنع أي منهم مراجعة نفسه والاختلاف معهم.

الفصل السابع

مرحلة أثناء الاجتماع

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **خطوات مرحلة أثناء الاجتماع.**
- **افتتاح الاجتماع.**
- **بعض القواعد المنظمة لإدارة الاجتماعات.**
- **تذكر أثناء الاجتماع.**
- **تنظيم أوقات الراحة.**
- **تجنب إهدار الوقت.**
- **توفير بيئة اجتماعية ونفسية مناسبة.**
- **نصائح عند توجيه الأسئلة أثناء الاجتماع.**
- **عقليات المجتمعون.**
- **أراء أعضاء الاجتماع.**
- **تقرير المسئوليات.**
- **اختتام الاجتماع.**

الفصل السابع

7

مرحلة أثناء الاجتماع

مقدمة:

مرحلة أثناء الاجتماع هي المرحلة الثانية أو المرحلة الوسط. في عملية إدارة الاجتماع وبذور نجاح هذه المرحلة «مرحلة الإعداد للاجتماع».

وتبدأ مرحلة أثناء الاجتماع بخطوة افتتاح الاجتماع وتنتهي باختتام الاجتماع.

والفصل الحالي يهدف إلى تحديد خطوات هذه المرحلة والقواعد الرئيسية التي يجب الاسترشاد بها بل والالتزام بها حتى تحقق هذه المرحلة أهدافها بكفاءة وفعالية، مع الإشارة إلى أنواع عقليات المجتمعين وأنماط الآراء المعارضة وكيف نتعامل معها.

خطوات مرحلة أثناء الاجتماع:

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة أثناء الاجتماع كالتالي:

1- الحضور قبل الموعد بخمس دقائق أو في الموعد.

2- إلقاء التحية والابتسامة.

3- الجلوس في المكان المخصص.

4- قيام رئيس الاجتماع بإلقاء التحية والابتسام والسؤال عن أحوال الأعضاء.

5- الإيذان ببدء الاجتماع بعد التأكد من استيفاء النصاب القانوني.

6- التعريف بالأعضاء الجدد إن وجدوا والشكر والعرفان للأعضاء السابقين.

7- تعريف الأعضاء بمنسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع.

8- تسجيل الحضور والغياب والاعتذار.

9- استعراض جدول أعمال الاجتماع.

10- التصديق على محضر الاجتماع السابق.

11- الانتقال إلى باقي بنود جدول الأعمال.

12- الحوار والنقاش حول بنود جدول الأعمال.

13- أخذ وقت للراحة إذا كان الاجتماع طويلا.

14- الخروج بالقرارات والتوصيات والمقترحات.

15- عرض سريع لما تم الاتفاق عليه.

16- الإعداد للاجتماع القادم من خلال الاتفاق بشكل مبدئي على جدول أعمال الاجتماع القادم، مع تحديد موعد وزمن ومكان الاجتماع القادم.

إجراءات الانعقاد الصحيح للاجتماع:

يمكن تحديد إجراءات الانعقاد الصحيح للاجتماع في البنود التالية:

1- الدعوة الصحيحة للاجتماع.

2- قانونية الحضور.

3- قانونية رئاسة الاجتماع.

والآتي شرح موجز لبعض الخطوات الهامة:

افتتاح الاجتماع:

الانطباع الأول مهم جدا، والإنجليز يقولون الانطباع الأول يدوم The First Impression is the Last one فالثواني الخمس الأولى في أي اجتماع أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى اختلاف كبير. لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصفيف الشعر، حتى الحذاء يجب أن يكون نظيفا لامعا وذلك قبل الذهاب للاجتماع.

وضح عند افتتاح الاجتماع الإجراءات المتفق عليها: وهكذا فسيصبح أداء المشاركين أفضل إذا علموا ما الذي تتوقعه منهم، كن مثلا يحتذى به إذا التزمت بقواعدك فسيحذون حذوك.

ابدأ في الوقت المحدد: إذا لم تفعل ذلك، فسوف يتأخر البعض عن الوصول في الوقت المحدد في المرة المقبلة. ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد وستصل رسالتك للمجتمعين.

حدد غاية الاجتماع أو هدفه: استند إلى جدول الأعمال، حدد النقاط المشتركة بين المجموعة للوصول إلى هذا الهدف.

انحز كل المقدمات اللازمة: تأكد من أن المجتمعين يعرفون بعضهم بعضا، رحب بالأعضاء الجدد واعتذر عن المتغيبين.

أعلن الإجراءات والجدول الزمني للاجتماع: أعلن عن مدة الاجتماع وعن أوقات الاستراحة، حدد المساهمة التي تنتظرها من الآخرين، وكيف تنوي أن تدير الحوار.

خذ كل بند على حدة وبالترتيب: وضح ماهية البند الذي تجري مناقشته وأعد

إلى النظام المشاركين الذين انحرفوا نحو بنود أخرى.

- استند إلى جدول الأعمال.
- لا تبدأ بمعالجة أي بند جديد قبل الانتهاء من البند الذي يسبقه.
- وضح غاية البند المذكور.
- حدد قائد المهمة.
- ذكر المجموعة بالوقت المحدد.

على قائد المهمة أن يحدد المهمة وأسباب مناقشتها والنتائج المتوقعة منها وشروط تنفيذها بنجاح: كيف سنعلم أننا توصلنا إلى تحقيق أهدافنا. كن مستعدا لتوجيه اهتمام المجتمعين مرة بعد أخرى إلى هذه الأهداف والنتائج ومعايير النجاح.

بعض القواعد المنظمة لإدارة الاجتماعات:

يرى كل من ألان باركر Alan Barker وريتشارد تشانغ Ricchard Chang أن هناك قواعد رئيسية عديدة لابد من الاسترشاد بها لإنجاح مرحلة أثناء الاجتماع، من هذه القواعد نذكر:

1- عدم المقاطعة والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام.
2- عدم انتقاد وتجريح أراء الآخرين.
3- المساهمة في الأفكار المقبولة لدى الآخرين.
4- البقاء مفتوح الذهن والابتعاد عن الحكم المسبق.
5- بدء الاجتماع وإنهاؤه في الوقت المحدد.
6- مشاركة الجميع مطلوبة كما أن سيطرة البعض مرفوضة.
7- قبول الاعتراضات عندما تكون مشفوعة بالحلول المقترحة.

8- القبول بالحل الوسط عندما يكون ذلك ضروريا.

9- القبول بسلطة المنسق التي تخوله الحفاظ على القواعد الرئيسية.

10- الالتزام بالبرنامج التحضيري وبالوقت المخصص لكل موضوع.

وبصياغة أخرى وضع فريدمان Friedman خمس قواعد منظمة لإدارة الاجتماعات هي كالتالي:

1- ينفق أعضاء المجلس على الالتزام بجدول اجتماعات المجلس، وتجنب التطرق إلى موضوعات فرعية قبل الانتهاء من مناقشة الموضوعات الأصلية.

2- سيتم تزويد أعضاء المجلس بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات والقضايا المطروحة على المجلس.

3- يشجع المجلس أعضاءه على الطرح الأمين والمخلص لآرائهم، بل والسماح بعدم ذكر مصادر معلوماتهم إذا اقتضت الضرورة ذلك، عند مناقشة الموضوعات والقضايا التي تتمتع بنوع من الحساسية.

4- يتفق المجلس وأعضاؤه على متابعة تنفيذ القرارات التي يتخذونها، بها يرونه مناسبا من الأساليب والتصرفات.

5- يقر أعضاء المجلس بأن الاتصالات الجيدة تبدأ بالإنصات الجيد، وعلى ذلك فهم يتفقون على ضرورة الاستماع لبعضهم البعض.

تذكر أثناء الاجتماع:

1- التقدم بشكل يجذب الانتباه في بداية الاجتماع.

2- وضع القواعد بشكل سليم وعادل ومنطقي وموضوعي.

3- المعلقات: كثيرا ما يضيع وقت الاجتماع في بحث أمور جانبية غير مدرجة في جدول الاجتماع. استخدم سلة المعلقات؛ حيث يتم تسجيل كل ما يظهر أثناء الاجتماع ولا يكون ضمن جدول الاجتماع. وطمأن المجتمعين أن هذه المعلقات ستتم مناقشتها في الاجتماع القادم.

4- مراعاة راحة المجتمعين.

5- وفر أدوات التفكير واللعب.

6- وفر الموسيقى الهادئة.

7- وفر المرطبات المناسبة.

8- املأ قاعة الاجتماعات بالحركة.

يجب أن نقر بأن الجلوس والإنصات في الاجتماعات لا يلائم كل الشخصيات. في الحضارة اليونانية القديمة كانوا يسمون مدرسة أرسطو الفلسفية بالمدرسة المشائية، لأن الطلبة والمدرسين كانوا يحضرون ويتناقشون وهم يمشون في قاعة المحاضرات، التي كانت عبارة عن بهو متسع، بدون كراسي، وكانوا يعتقدون أن المشي يولد الأفكار ويحفز على الإبداع، بينما الجلوس يدفع العقل للكسل.

تنظيم أوقات الراحة:

أخذ قسط من الراحة لا يجب أن يشعرك بالذنب. بل إنه سيساعدك على العمل من جديد بنشاط وحيوية، فجزء من تنظيم وقت العمل أن يكون فيه جزء الراحة والترفيه، فإن النفس تسأم بطول الجد، والقلوب تكل من طول العمل. وقد قال سيدنا علي رضي اللـه عنه: «روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كانت عميت». لقد أظهرت الدراسات أن فترات الراحة القصيرة (من ٥ إلى ١٠ دقائق) عقب كل

ساعة عمل، أفضل من فترات الراحة الطويلة (ساعة أو ساعة ونصف) عقب كل ٤ أو ٥ ساعات عمل.

من هذا المنطق لابد من أخذ وقت الراحة في حالة الاجتماعات الطويلة. وذلك من أجل الانتعاش واستعادة الحيوية. كذلك فإن استخدام وقت للراحة قد يمنع المشاركين فرصة مناقشة بعض موضوعات الاجتماعي في إطار غير رسمي قبيل انعقاد الاجتماع مرة أخرى. وينصح بعد تقديم وجبات كبيرة من الطعام خلال فترة الراحة، لأن ذلك غالبا ما يصيب المشاركين. بالخمول والنعاس. هذا يوميكن تناول الوجبات الكبيرة بعد انتهاء الاجتماع.

تجنب إهدار الوقت:

يقول وليام ين: «إن الوقت هو أكثر ما يحتاجه الإنسان وبالرغم من ذلك فإنه من أكثر الأمور التي يسئ استخدامها».

إهدار الوقت في الاجتماعات يكلف كثيرا، بالإضافة إلى تكلفة مرتبات الأشخاص الذين يحضرون الاجتماع. لذا يكون من المهم ألا يضيع وقت الاجتماع أو وأن يتم حضور الاجتماعات غير الضرورية، أو أن تكثر المقاطعات والتفريعات أو ألا تحقق الاجتماعات الغرض المطلوب منها. لا تسمح بأية تكتيكات مثل: التطويل في الخطب التي ليست لها علاقة بالاجتماع أو إعادة مراجعة النقاط عدة مرات. إذا كنت رئيسا؛ فسيكون دورك هو إدراك تلك التكتيكات وضمان أن الاجتماع يستمر في إنجاز ما انعقد من أجله. ومن المقترحات الإضافية لتجنب إهدار الوقت في الاجتماعات هو تشجيع الأفراد على حضور الأفراد التي تخصهم فقط في هذه الاجتماعات.

توفير بيئة اجتماعية ونفسية مناسبة:

على رئيس الاجتماع أن يوفر بيئة اجتماعية ونفسية مناسبة لجميع المشاركين في الاجتماع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1- خفض التوتر والقلق.
2- احترام الآخرين.
3- إثارة الدافعية.
4- تشجيع التفاعل المتبادل.
5- تحقيق الأمان.
6- التأكيد على مبدأ السرية.
7- عدم طلب كتابة الأسماء على الأوراق التي توزع على أعضاء الاجتماع بغرض استقصاء معين أو لاستطلاع رأيهم في موضوع معين، لاسيما في المراحل الأولى لبناء الثقة بين الأعضاء. لمكن بعد بناء الثقة وسيادة روح التعاون داخل المؤسسة أو الشركة ستجد الأعضاء يكتبون أسماءهم دون أن يطلب منهم ذلك، مهما كانت حساسية الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء.

عدم توفير ما سبق قد يودي إلى التوتر والقلق البدني وذلك يسبب:

1- تقليل التركيز ونقصان الانتباه واليقظة.
2- تشتت الانتباه وفقدان الاهتمام.
3- تقليل سرعة رد الفعل والتوافق.
4- نقصان الراحة الجسمية.
5- نقصان المقاومة للإجهاد والقلق.

نصائح عند توجيه الأسئلة أثناء الاجتماع:

1- أهمية الإنصات.
2- الملاحظة الواعية.
3- الانتباه والتركيز.
4- محاولة فهم لغة الجسم Body Language.
5- استخدام الأسئلة المفتوحة.
6- تجنب الأسئلة المغلقة.
7- تجنب الأسئلة الغامضة.
8- تجنب الأسئلة الإيحائية.
9- تجنب الأسئلة العدوانية.

عقليات المجتمعون :

قسمت أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «تفكير الفريق» عقليات المجتمعون في الاجتماعات تبعا لصفاتهم إلى الأنماط التالية:

1- **العقلية الرقمية:** وهم من يفكرون أفضل باستخدام الأرقام والحسابات، وينفرون من التفكير المجرد البحت. والمطلوب من رئيس الاجتماع هو أن يوفر لهؤلاء ما يحتاجون من أرقام وإحصائيات ومقارنات ونسب...

2- **العقلية البحتة أو النظرية:** وهم من يتوصلون إلى حلول أفضل إذا لم تثقلهم بالأرقام. ومن الأنسب أن يستخدم رئيس الاجتماع معهم الشرح النظري.

3- **العقلية السماعية:** وهؤلاء يحبون أن يسمعوا منك، ويهملون ما يرسل إليهم من أوراق وتقارير، والمطلوب من رئيس الاجتماع هو أن يوفر لهم ما يحتاجون إليه، بأن يدعوهم لكل اجتماع يعقده.

4- **العقلية البصرية:** وهؤلاء يفضلون التعامل مع التقارير والأوراق المرسلة لهم أكثر من السماع، وهم يفكرون في الصور والأشكال والمجسمات وألوان الصور. وحتى يستفيد رئيس الاجتماع من أصحاب هذه العقلية عليه أن يوزع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وأن يرفق أيضا بعض الرسومات التوضيحية.

5- **العقلية الحركية:** هؤلاء تهبط قدراتهم العقلية والبدنية نتيجة للجلوس دون حراك لفترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس. لذلك على رئيس الاجتماع أن يملأ قاعة الاجتماعات بالحركة، كأن يطلب من المشاركين أن يغيروا أماكنهم بين الحين والآخر.

تمرين: عقليات المجتمعون

نوع العقلية	خصائصها	ماذا تفعل معها؟
العقلية الرقمية		
العقلية البحتة أو النظرية		
العقلية السماعية		
العقلية البصرية		
العقلية الحركية		

آراء أعضاء الاجتماع:

أراء أعضاء الاجتماع متنوعة ومتعددة ومختلفة في أحيان كثيرة. هذا ويمكن رصد بعض هذه الآراء كالتالي:

في بعض الأحيان يكون لدى بعض أعضاء الاجتماع آراء معارضة وهذا شيء طبيعي بل ومتوقع، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها: وجود العديد من الاختلافات بين المجتمعين من حيث السن والجنس والتعليم والمهنة والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة في العمل والثقافة...

في كتابه «الاستعداد لاجتماعات العمل» يقسم آلان باركر Alan Barker هذه الآراء في أربعة أشكال هي كالتالي:

الآراء الانتقادية:

إن الأساس المنطقي للآراء الانتقادية هو أنه يمكننا تعزيز هذه الآراء على ما يبدو، من خلال تحديد نقطة ضعف فكرة ما. ولكننا عادة نعتقد أن الانتقاد موجه إلى شخصنا، ونحاول الدفاع عن أفكارنا والتصدي للانتقاد والتهجم على المنتقد.

الآراء الذاتية:

عندما نضطر للدفاع عن الأفكار وكأننا ندافع عن أنفسنا، تتحول الأفكار إلى آراء. والآراء أفكار قد خمد تأثيرها، وهى افتراضاتنا حول ما يمكن أن يكون صحيحا بشكل عام وما يجدر به أن يكون ذلك، أكثر مما هي افتراضات عما يمكن أن يكون صحيحا في ظروف معينة.

قد تكون الآراء: قصصا (حول ما حصل وما كان ممكنا أن يحصل، ولماذا كان من الممكن أن يحصل). وتفسيرات (لأسباب عدم سير الأمور على ما يرام، ولأسباب فشلنا). وتبريرات (لتنفيذ أمر أو عدم تنفيذه)، واتهام الآخرين بالخطأ (أنا على صواب وأنت على خطأ)، وثرثرات (تشعرنا بارتياح أكبر ولكن على حساب الآخرين)، وإطلاق الأحكام العامة (حتى لا نكلف أنفسنا بالتفكير).

لقد اعتدنا على إبداء الآراء حتى أصبحنا نمزج بينها وبين الحقيقة. متى سمعت كلمة «واقع» في اجتماع، يمكنك التأكد من أن أحدهم يعبر عن رأيه.

الآراء السياسية:

عندما تصبح الأفكار آراء، يصبح التعبير عن الفكرة عملا سياسيا، والتهجم على فكرة تهجما على صاحبها، ومساندتها تحالفا معه. نحن نلجأ إلى الحوار لنأـي بـ «قواعد للقوة» ولنهدم خصومنا، ولنتلاعب بالأفكار، ونبث صورا مشوشة ونحض على الانشقاق والإشاعات.

الآراء الصارمة:

كل تفكير يبدأ بافتراضات حول الحقيقة. وكل ما تقوم به الآراء المعارضة هو أنها تختبر هذه الافتراضات عندما تقابلها ببعضها بعضا. نسمي هذا عادة «المناقشة» . وكل تفكير يشكك بهذه الافتراضات الأساسية يعتبر خارجا عن الموضوع. لا يمكن للأفكار أن تتطور من خلال نقاش، لأنها إذا أرادت أن تواجه التهجمات فلابد من أن تصبح صارمة.

يكون عادة التفكير الصارم نتيجة لـ: الالتزام بالسلطة (ما تريده الإدارة العليا هو الصحيح)، تأثير التقليد (مهنتنا مشت على هذا المنوال طوال السنوات المائتين الماضية، العادة (هذه هي طريقة تفكيرنا في هذه المؤسسة). الاستعداد للجهل (التفكير بهذه الطريقة يوفر علينا عناء التعمق في البحث أو التعامل مع التفاصيل المزعجة).

إن أكثر ما يؤثر سلبا على التفكير خلال الاجتماع هي الآراء المعارضة، ورغم ذلك نعطيها اعتبارا ونفوذا كبيرا. إن المديرين الذين يتمكنون من الدفاع عن أفكارهم والتصدي للانتقادات العدائية يصبحون أبطالا. وقد تتم ترقيتهم على أساس

شخصيتهم القوية. فتصبح الآراء المعارضة حربا من البراهن والبراهين المعاكسة. والتي تستمر من تلقاء نفسها.

إذا أردت تحسين مستوى الآراء في اجتماعك، عليكم أن تساعد على الخروج من هذه الحلقة. يمكنك اعتماد عدد من التكتيكات.

كي ترد على الآراء الانتقادية المعاكسة أطلب بالتحديد أجوبة إيجابية عن فكرة ما: مثلا ما الجيد في ذلك؟

كي ترد على الآراء الذاتية، أطلب براهين تدعم هذه الآراء. أسأل مثلا: في أي ظروف؟ وتصد للملاحظات واطلب معلومات تؤكدها.

كي ترد على الآراء السياسية: أطلب من المجموعة كلها أن تفكر بطريقة نظامية. واطلب أجوبة إيجابية وسلبية عن كل فكرة بطريقة نظامية، وأطلب أجوبة إيجابية وسلبية عن كل فكرة بالترتيب. طور هذه المقاربة بوسائل مختلفة كالتحليل الذي يعتمد على: القوة والضعف وفرص النجاح ومخاطر الفشل. أطلب من المجموعة ألا تركز على أكثر من ناحية واحدة في الوقت عينه.

كي ترد على الآراء الصارمة: أسأل مثلا: ماذا لو ؟ ابحث بتأن عن الافتراضات التي تخفيها هذه الأفكار وتصد لها. أسأل كيف ستصبح المسألة إذا ما نظرنا إليها من زاوية مختلفة تماما أقلب الأفكار رأسا على عقب وانظر ماذا سيحصل.

تقرير المسئوليات:

إن التأكد من فهم كل عضو في الاجتماع للمسئوليات التي تقع على عاتق بناء على ما تقرر في الاجتماع له فوائد عديدة نذكر منها:

1- الحيلولة دون حدوث سوء فهم أو أي خطأ في التواصل.

2- الحيلولة دون توقف مسيرة العمل.

م	الاســم	العمل المطلوب (المسئوليات)	موعد انتهاء العمل
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			

اختتام الاجتماع:

يقول آلان باركر Alan Barker أن حسن اختتام الاجتماع مهم بقدر حسن افتتاحه. على الحاضرين أن يعرفوا تماما ماذا سيجري بعد الاجتماع ومن المسئول على ذلك.

أوكل أكبر عدد ممكن من الأعمال إلى الحاضرين، لكن تأكد أن ما من أحد، (بما فيه أنت). بأعمال كثيرة غير واقعية، إن تحميل الآخرين المسؤولية يجعلهم نوعا ما كأنهم أصحاب العمل، ويطور لديهم المهارات الفردية ويعزز الفريق.

وضح تماما في كلامك ما هي الأعمال التي وافقت عليها، إذا ظل أحد البنود المتعلقة بالعمل غير واضحة، فلن يكون الآخرون متأكدين مما سيفعلونه أو أنهم سيتملصون من القيام به، كل بند يتعلق بالعمل يجب أن يخصص له من يهتم به (ويفضل أن يكون هذا الشخص مسئولا عن تنفيذه). ووقت محدد لإنجازه يلي انتهاء الاجتماع مباشرة.

إذا كانت شروط الرضا المتعلقة بعمل تم الاتفاق عليه غير واضحة، فلن تتمكن من الحكم عما إذا كان العمل قد أنجز أو لم ينجز.

- يجب أن تكون الشروط.
- محددة.
- يمكن قياسها.
- تم الاتفاق عليها مع المسئول عن العمل.
- متعلقة بوقت محدد.

وأخيرا، أمنح المسئول عن العمل ثقتك بأنه سينفذ العمل. وكن واضحا بأنك ستدعمه وتدربه، وتعطيه الشروحات اللازمة، وبأنك ستكون حاضرا لأي استشارة أو نصيحة وأوكل إليه المهمة أمام الجميع.

أبق نسخة مكتوبة عن كل القرارات والأعمال. قد يكون مفيدا أن توزع تلخيصا عن الأعمال قبل توزيع المحضر، أو أثناء ذلك. يجب أن يتم الاتصال بكل من تتعلق بهم هذه الأعمال. عن طريق المذكرة أو البريد الالكتروني.

يمكنك الآن أن تختم الاجتماع، أجعل ملاحظاتك الأخيرة إيجابية متطلعة إلى المستقبل ومقتضية.

- لخص كل ما تقرره وحدد المسار الذي سيتبع.
- تأكد من أن سكرتير الاجتماع راض عن محضره.
- حدد تاريخ ووقت الاجتماع المقبل إذا كان الأمر ضروريا.
- ركز على إنجازات الاجتماع.
- أشكر الجميع على حضورهم ومساهمتهم.

الفصل الثامن

مرحلة ما بعد الاجتماع

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع.**
- **مفهوم التسجيل.**
- **مقومات الكتابة الإدارية الفعالة.**
- **معوقات الكتابة الإدارية الفعالة.**
- **ما هو محضر الاجتماع؟.**
- **الهدف من كتابة محاضر الاجتماعات.**
- **خطوات كتابة محضر الاجتماع.**
- **أنواع محاضر الاجتماعات.**
- **خطوات كتابة محضر الاجتماع.**
- **العناصر التي يجب مراعاتها عند كتابة محاضر الاجتماعات.**
- **الأخطاء الشائعة في كتابة محاضر الاجتماعات.**
- **متابعة الاجتماع.**
- **استقصاء: قياس كفاءة الاجتماع.**

الفصل الثامن

8

مرحلة ما بعد الاجتماع

مقدمة:

مرحلة ما بعد الاجتماع هي المرحلة الثالثة والأخيرة في عملية إدارة الاجتماع. وتبدأ هذه المرحلة بخطوة طباعة محضر الاجتماع ومراجعته وتنتهي بالاستعداد للاجتماع القادم.

والفصل الحالي يهدف إلى تحديد خطوات هذه المرحلة مع إلقاء الضوء بشكل تفصيلي لموضوع كتبة وطباعة محضر الاجتماع من حيث التعريف والأهداف والأنواع والخطوات والعناصر الموضوعية والشكلية الواجب مراعاتها عند كتابة محاضر الاجتماع.

خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع:

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع كالتالي:

1- طابعة محضر الاجتماع ومراجعته.
2- توزيع محضر الاجتماع.
3- تقييم الاجتماع.
4- متابعة القرارات.
5- متابعة التنفيذ.
6- الاستعداد للاجتماع القادم.

مفهوم التسجيل Recording:

التسجيل هو عملية جمع إعداد وتنظيم وتدوين وتوثيق والاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والقرارات والتوصيات المتعلقة بموضوع معين، الذي قد يكون: اجتماع أو زيارة أو برنامج أو نشاط معين..

ويعتبر التسجيل عملية أساسية في الإدارة، ولا غنى عنها، وجزء من مهام العاملين في أي منظمة، وبدونه يترتب عليه كثير من المشكلات، وتصبح الأمور غير واضحة، والاتجاه غير محدد...

مقومات الكتابة الإدارية الفعالة:

١- الوضوح Clear

٢- الاكتمال Complete

٣- التناسق Consistent

٤- السلامة Correct

٥- الاختصار Concise

تمرين: أضف من عندك مقومات أخرى؟

-6 ....

-7 ....

-8 ....

-9 ....

-10 ....

معوقات الكتابة الإدارية الفعالة:

1- عدم الدقة.
2- العاطفية.
3- الانفعال.
4- المبالغة.
5- عدم السلامة اللغوية.
6- تذوق الحقائق.
7- عرض الآراء غير الموثقة.

تمرين: أضف من عندك معوقات أخرى:

8- ....
9- ....
10- ....
11- ....

ما هو محضر الاجتماع؟

يشكل محضر الاجتماع Minutes السجل الرسمي للاجتماع، والغرض من محضر الاجتماع، هو الاحتفاظ للمستقبل وبشكل مختصر بالمعلومات التالية:

1- أن الاجتماع قد عقد.
2- أين ومتى عقد الاجتماع؟
3- من حضر الاجتماع؟
4- ماذا تقرر في الاجتماع؟

الهدف من كتابة محاضر الاجتماعات:

الهدف من كتابة محاضر الاجتماعات تدوين المناقشات والآراء، والقرارات والتوصيات والقرارات التي يتم التوصل إلهيا خلال الاجتماع. ومحضر الاجتماع يعتبر الوثيقة الرسمية التي يتم الاستناد إليها في العديد من الأمور، أهمها: رسم الاستراتيجيات بما يتبعها من سياسات، وخطط، وبرامج، وإجراءات، وقواعد، بالإضافة إلى توجيه مسار عمليتي التخطيط والمتابعة.

خطوات كتابة محضر الاجتماع:

1- قم بتحديد النوع المناسب في تسجيل محضر الاجتماع.
2- حدد عناصر محضر الاجتماع.
3- نظم ورتب المعلومات حسب عناصر محضر الاجتماع.
4- أكتب مسودة للمحضر.
5- راجع المسودة وسرد الأحداث والقرارات مع رئيس الاجتماع.
6- أنهي تسجيل المحضر.
7- انسخ من المحضر عدة نسخ.
8- أعرض المحضر على رئيس الاجتماع.
9- وزع المحضر على الأشخاص والجهات المعينة.
10- تأكد من وصول المحضر إليهم.
11- نفذ التوصيات الخاصة بك.

أنواع محاضر الاجتماعات:

يمكن أن نميز بين طريقتين في إعداد محاضر الاجتماعات هما كالتالي:

محضر الاجتماع القصصي Narrative Minutes:

يعطي هذا المحضر وصفا لما دار في الاجتماع ويدون تفاصيل كاملة عن التفاعل الذي حدث داخل الاجتماع تجاه الرئيس والأعضاء والموضوعات أو المشكلات التي تمت مناقشتها.

فعلي سبيل المثال: نجد أن المحضر يتضمن ما قاله كل واحد من المجتمعين حول ما أثير من موضوعات داخل الاجتماع وقبل أن نعرف ما اتخذ من قرارات. فإن المحضر يخبرنا ما دار من نقاش حول هذا الموضوع أو ذلك إيجابيا وسلبيا. وغالبا ما يستخدم هذا النوع من المحاضر في الاجتماعات الصغيرة.

محضر الاجتماع التقريري Resolution Minutes:

محضر الاجتماع التقريري، كما هو واضح من اسمه يهدف إلى تقرير أو رصد القرارات التي تم الموافقة عليها. بمعنى أن هذا النوع من المحاضر بهدف إلى أن يقدم سجلا للاجتماع مركزا على القرارات التي تم اعتمادها مع عرض موجز للاقتراحات التي لم تعتمد، والرسائل التي عرضت ولم يبت بأمرها، والتقارير التي وصلت ولم يتخذ قرارات بشأنها.

ومع أن محضر الاجتماع هذا لا يعطي صورة، أو انطباعا عما دار في الاجتماع من نقاش أو حوار بين الحضور، فإن له عددا من المزايا منها أنه: مختصر ومركز موضوعي ورسمي.

وبعض الكتابات تطلق على نمط التسجيل القصصي بالتسجيل الذي يركز على

التفاعل والأشخاص Interaction / Persons Oriented Record، وعلى نمط التسجيل التقريري بالتسجيل الذي يركز على المشكلة Problem Oriented Record.

ويرى محمد فتحي المعداوي أن محاضر الاجتماعات تأخذ صور ثلاث رئيسية، هي كالتالي:

أ - الصورة الأولى لكتابة محاضر الاجتماعات:

يمكن أن يخرج محضر الاجتماع على شكل تلخيص لما دار في الاجتماع من مناقشات دون الحاجات لتسجيل هذه المناقشات بصورة مباشرة ودون التركيز على ذكر رأي كل عضو من أعضاء الاجتماع بالنسبة لمسألة معينة.

ب - الصورة الثانية لكتابة محاضر الاجتماعات:

وفي هذه الحالة تخرج محاضر الاجتماعات في صورة الكلام المباشر لأعضاء الاجتماع المشتركين في المناقشة أي يذكر اسم العضو بجانب الكلام والرأي الذي أبداه مع بعض الاختصار البسيط.

ج - الصورة الثالثة لكتابة محاضر الاجتماعات:

وتمثل هذه الصورة الأسلوب المختصر في كتابة محاضر الاجتماعات حيث يكتفي في محضر الاجتماع بذكر مكانه وموعده والأعضاء الحاضرين، ويذكر في المحضر رؤوس الموضوعات التي نوقشت في الاجتماع مع القرارات التي تم اتخاذها بشأنها.

العناصر التي يجب مراعاتها عند كتابة محاضر الاجتماعات

عند كتابة محاضر الاجتماعات ينبغي مراعاة عدة عناصر، يمكن تقسيمها إلى شقين هما:

أ- الهيكلية العامة للمحضر.

ب- محتويات المحضر.

أ- الهيكلية العامة للمحضر:

ينبغي إعطاء هذا الشق أهمية خاصة من حيث ترتيب وتسلسل، وترقيم ما يحتويه المحضر.

بغرض نقل وقائع الاجتماع إلى القارئ بصورة واضحة، وفيما يلي العناصر التي يجب مراعاتها في هيكلية المحضر.

صفحة البرواز أو العنوان Window Page:

هناك أهمية كبيرة للغاية بصفحة البرواز أو العنوان، وكما يقول المثل الشعبي «الخطاب يقرأ من عنوان». وبالتالي فإن هذه الصفحة تقود القارئ إلى محتويات المحضر بشكل عام من خلال عنوانه وبوضوح الشكل أدناه نموذجا لصفحة البرواز أو العنوان.

شركة..................................

إدارة التدريب..........................

محضر الاجتماع الدوري الثاني لعام 2008

لإدارة التدريب بتاريخ 2008/5/8

ويراعي في صفحة العنوان ما يلي:

1- أن يكون العنوان واضحا ومحددا.

2- أن يعبر عن موضوع الاجتماع تعبيرا جيدا.

3- أن يكون العنوان مقيدا بقدر الإمكان.

4- أن يحدد نوع الاجتماع ورقمه.

5- أن يحدد تاريخ عقد الاجتماع.

6- ربط تسلسل المحضر بجدول الأعمال.

7- وضع مقدمة للمحضر تبين وقت ومكان وتاريخ الاجتماع، ورئيس الاجتماع وأسماء الحضور والمعتذرون، وتوضيح الهدف من عقد الاجتماع.

8- وضع خلاصة للمحضر تتضمن المقترحات، والتوصيات، والقرارات التي تم التوصل إلهيا خلال الاجتماع في حالة وجود عدة موضوعات مطروحة على جدول أعمال الاجتماع، فيستحسن ذكر القرارات بعد استعراض المناقشة الخاصة بكل بند، بدلا عن سرد جميع الفرارات في نهاية المحضر (الخلاصة).

9- استخدام نظام بسيط في ترقيم فقرات المحضر، بحيث يسهل على القارئ تتبع أحداث الاجتماع (أولا، ثانيا، ثالثا...، ثم ١ و ٢ و ٣ و ٤.....، ثم أ، ب، ج...).

أولا: ....

....

....

ثانيا: ....

1- ....

2- ....

-3 ....

-4 ....

أ- ....

ب- ....

ج- ....

ثالثا: ....

....

....

....

ب- محتويات المحضر:

محتويات المحضر: هي استعراض ما دار في الاجتماع من أراء. ومناقشات وما اتخذه من توصيات. وقرارات، ويتطلب هنا المقدرة على فهم الحقائق وجمع المعلومات وترتيبها، لذا يجب على سكرتير الاجتماع (كاتب المحضر) إتقان عدة مهارات أهمها.

-1 التعرف على القواعد الأساسية لعلم النحو والإملاء والهجاء.

-2 مهارات الاستماع والإنصات.

-3 مهارات التعرف على تفكير الأغلبية في اتخاذ القرارات.

-4 مهارات التركيز.

هذا ويتطلب من سكرتير الاجتماع أو كاتب المحضر إتباع الأسلوب العلمي المتأدب عند الكتابة والطباعة، وذلك مع مراعاة النواحي الموضوعية التالية:

-1 التعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات.

-2 استخدام الجمل القصيرة والسهلة في الكتابة.

3- عدم البدء في الكتابة إلا بعد كافة الحقائق والمعلومات.

4- استخدام الصيغ اللغوية المحددة المعنى.

5- عدم التكرار.

6- استخدام الكلمات المعاصرة.

7- تكتب النصوص محضر الاجتماع بصبغة الفعل الماضي وبجمل وعبارات تامة.

8- تجنب استخدام ضمائر المتكلم مثل: أنا ونحن..... الخ.

كذلك عليه أن يراعي النواحي الشكلية التالية:

1- ترك مسافة سطرية واحدة أو مسافتين بين السطر والسطر التالي.

2- يكون الهامش الأيمن للكتابة بمقدار ٣.٥ سم، أما بقية الهوامش فتكون بمقدار ٢ سم فقط.

3- كتابة العنوان الرئيسي لمحضر الاجتماع في أعلى منتصف الصفحة عندما يكون قصيرا جدا.

4- استخدام العناوين الجانبية أو الفقرات في كتابة محضر الاجتماع يساعد على قراءته.

5- ضرورة ترقيم جميع الصفحات.

6- تشكيل الكلمات التي يمكن أن تفهم بأكثر من معنى.

7- تجنب الأخطاء الشائعة سواء كانت لغوية أو مطبعية.

8- بالنسبة للمواد المقتبسة التي ترد في محضر الاجتماع توضح داخل علامات التنصيص.

ونبين فيما يلي المعلومات التي يجب أن يتضمنها محضر الاجتماع:

1- عنوان المحضر: وهنا يجب مراعاة التالي:

أ- أن يكون عنوان المحضر دالا على الاجتماع ويعرفه تعريفا واضحا.

ب- يكتب العنوان في أعلى وسط الصفحة بحروف كبيرة.

ج- يكرر كتابة العنوان وتاريخ عقد الاجتماع على جميع صفحات المحضر.

2- موعد ومكان الاجتماع.

3- موافقة المجتمعين على محضر الاجتماع السابق.

4- من كان حاضرا ومن كان غائبا ومن كان رئيس الجلسة وعدم الحضور.

5- كل الاقتراحات المقدمة من الحضور بشكل رسمي، واسم صاحب الاقتراح، وأسماء الذين أثنوا على الاقتراح، والذين عارضوه. وعندما يطرح الاقتراح للتصويت فينم تسجيل نتائج التصويت، وأحيانا تسجيل خلاصة للمناقشات التي دارت حول كل اقتراح من مؤيد أو معارض، ثم النتيجة النهائية للتصويت.

6- أسماء الذين عينوا لشغل مناصب معينة، وأسماء الذين تمت تسميتهم كأعضاء في لجان أو هيئات.

7- تسجيل التقارير المقدمة بكاملها أو خلاصة عنها، وحين توضح بكاملها فتضاف إلى محضر الاجتماع كملحق، مع ذكر اسم كاتب التقرير في نص المحضر، وذكر أن التقرير قد قدم.

8- تلخيص للمناقشات التي دارت في الاجتماع والتي لم تتبلور عنها اقتراحات محددة، مع ذكر أسماء الأعضاء الذين اشتركوا في النقاش.

9- المراسلات الواردة إلى رئيس الاجتماع وتذكر باختصار مع تسجيل ما دار حول كل رسالة من نقاش، أو اقتراح أو رأي أو قرار.

والآن بعض النماذج التي يمكن أن تساعد في تسجيل الاجتماعات:

محضر الاجتماع

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="4">أهداف الاجتماع: ....
....
....</td></tr>
<tr><td colspan="2">الموجـه: ....
المنسـق: ....
الكاتب: ....</td><td colspan="2">الدعوة للاجتماع موجهة من: ....
الوقت: من الساعة..... إلى الساعة ...
التاريخ:.............................</td></tr>
<tr><td colspan="2">الأعضاء الحاضرون:
١-
٢-
٣-
٤-
٥-</td><td colspan="2">الأعضاء الغائبون:
١-
٢-
٣-
٤-
٥</td></tr>
<tr><td>النقاط المطروحة</td><td>ملاحظات/ نتائج القرارات المتخذة</td><td>الأشخاص المكلفون</td><td>المهلة</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

نموذج لمحضر اجتماع

محضر اجتماع ....

اجتماع .... يوم .... الموافق .... الساعة ....

وقد حضر الاجتماع:

-1	....	أعضاء
-2	....	
-3	....	
-4	....	

واعتذر عن عدم الحضور كل من:

-1 ....

-2 ....

ولم يحضر ولم يعتذر كل من:

-1 ....

-2 ....

اعتبر الاجتماع صحيحا لحضور عدد .... عضوا.

وفي بداية الاجتماع قرأ السكرتير محضر الاجتماع السابق، ولما لم يعترض عليه أحد من الأعضاء اعتبر صحيحا واعتمده رئيس المجلس.

ثم انتقل المجلس لمناقشة جدول الأعمال المتضمن الموضوعات الآتية:

-١

-٢

-٣

واتخذ في الاجتماع القرارات الآتية:

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

6- ....

7- ....

8- وانتهى الاجتماع في الساعة .... وافق على تحديد يوم .... للجلسة القادمة.

نموذج محضر اجتماع

(النموذج الثاني)

محضر اجتماع ....

اجتماع .... يوم .... الموافق .... الساعة ....

وقد حضر الاجتماع:

-1 .... رئيسا

-2 .... عضوا

-3 .... عضوا

-4 .... عضوا

-5 .... عضوا

واعتذر عن عدم الحضور كل من:

-1 ....

-2 ....

ولم يحضر ولم يعتذر كل من:

-1 ....

-2 ....

اعتبر الاجتماع صحيحا لحضور عدد .... عضوا.

وفي بداية الاجتماع قرأ السكرتير محضر الاجتماع السابق، ولما لم يعترض عليه أحد من الأعضاء اعتبر صحيحا واعتمده رئيس المجلس.

ثم انتقل المجلس لمناقشة جدول الأعمال المتضمن الموضوعات الآتية:

الموضوع الأول: ....

وقد طرح رئيس المجلس موضحا الإطار العام للموضوع كما طرح الموضوع للمناقشة من قبل الأعضاء:

عضو (١) ....

عضو (٢) ....

عضو (٣) ....

بعد انتهاء مناقشة الموضوع، طلب الرئيس من السيد .... عضو الاجتماع إعداد وصياغة مشروع القرار، حيث قام بإعداده وقام الرئيس بعرضه على الأعضاء.

وقد حاز مشروع القرار الأغلبية، حيث وافق عليه .... عضوا.

وبذلك يكون نص القرار كالآتي:

....

....

الموضوع الثانـي ....

الموضوع الثالث ....

وقد انتهى الاجتماع في الساعة .... واتفق على تحديد يوم .... للجلسة القادمة.

محضر الاجتماع رقم [ ]

بخصوص ....

عقد الاجتماع رقم ( ) في الساعة يوم .... بتاريخ / /٢٠٠٨، حيث افتتح رئيس الاجتماع يشكر جميع أعضاء الاجتماع على حضورهم واستعدادهم لموضوعات الاجتماع.

تلا ذلك قراءة سريعة للقرارات والتوصيات التي تمت في الاجتماع السابق، ومراجعة ما تم منها وما يجب أن يتم خلاف الفترة القادمة.

ثم تم مناقشة البنود التالية:

م	البند/ الموضوع	المناقشة	القرارات والتوصيات
١			
٢			
٣			
٤			

ولقد انتهى الاجتماع في الساعة، واتفق الحاضرون على أن يكون الاجتماع القادم يوم .... الموافق / /٢٠٠٨.

أعضاء الاجتماع: الاسم: .... التوقيع: ....

الاسم: .... التوقيع: ....

الاسم: .... التوقيع: ....

وهكذا

سكرتير الاجتماع: الاسم: .... التوقيع: ....

رئيس الاجتماع: الاسم: .... التوقيع: ....

الأخطاء الشائعة في كتابة محاضر الاجتماعات:

هناك عدة أخطاء شائعة يقع فيها سكرتير الاجتماع أثناء عملية إعداد وكتابة محاضر الاجتماعات نذكر منها:

1- عدم وضوح الأهداف من وراء كتابة محاضر الاجتماعات.

2- اعتماد السكرتير على الأسلوب الإنشائي عديم الفائدة في كتابة المحضر.

3- عدم التسلسل في ذكر الأحداث والوقائع التي حدثت أثناء الاجتماع.

4- عدم ذكر الأفعال مقترنة بأسماء فاعليها.

5- نظرة إتباع أساليب مقننة ومحددة في تسجيل محاضر الاجتماعات.

6- نظرة السكرتير لتسجيل محضر الاجتماع على أنه عمل روتيني. مما يؤثر على درجة اهتمامه بهذه المهمة وعدم حرصه على تدقيق البيانات والمعلومات المدونة.

7- الكتابة بشكل معقد للغاية أو بسيط للغاية.

8- الإساءة لبعض الأعضاء عندما تنسب لهم أمور لا تخصهم أو غير مرتبطة بموضوع الاجتماع.

متابعة الاجتماع:

ينبغي أن يكون هناك متابعة لما تم اتخاذه من قرارات في الاجتماع، وهناك ثلاثة أشياء يجب أن تتم بعد الاجتماع.

1- تقييم الأفراد للإجراءات التي تمت وتقيمهم بمدى كفاءة الاجتماع، والغرض من ذلك هو معرفة انطباعات الأعضاء عن الاجتماع (حسناته وسيئاته). ومعرفة كيفية تطوير أسلوب العمل في الاجتماعات في المرات القادمة.

2- إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع وإنجازات الأعضاء في الاجتماع، وهذا التقرير يتم توزيعه على الأعضاء وعلى كل الأطراف التي يهمها موضوع الاجتماع.

3- ينبغي على رئيس الاجتماع أن يتأكد من التزام الأفراد بالقرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في الاجتماع.

استقصاء قياس كفاءة الاجتماع:

وضع أحمد ماهر في كتابه «مهارات إدارة الاجتماعات» استقصاء لقياس كفاءة الاجتماع، يمكن أن يساعد القارئ في هذا الشأن.

التعليمات:

ضع دائرة صغيرة حول الرقم الذي يصف شعورك (أو تقييمك) لكل جملة من الحمل التالية، وذلك حول آخر اجتماع اشتركت فيه.

علما بأن الرقم (١) يعني معترض تماما و(٢) يعني معترض، و (٣) يعني محايد، و (٤) يعني موافق، و(٥) يعني موافق تماما.

م	بنود كفاءة الاجتماع	٥	٤	٣	٢	١
١	لقد فهمت الغرض من الاجتماع بوضوح.					
٢	الأفراد الذين يهمهم موضوع الاجتماع حضروا كلهم.					
٣	كان لدى جميع المشاركين الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي.					
٤	كان لدى وقتا كافيا ومعلومات كافية فعداد نفسي للاجتماع.					
٥	رئيس الاجتماع مكان موفقا في تنفيذ الاجتماع وعدم ضياع الوقت.					

٦	لقد فهمت ماذا تعني نتيجة الاجتماع بالنسبة لي.					
٧	أؤيد نتائج الاجتماع,					
٨	رئيس الاجتماع كمان واعيا لكل الأفكار التي طرحت (أو عرضت).					
٩	لقد فهمت الدور المتوقع لي أثناء الاجتماع.					
١٠	الأفكار عرضت بوضوح وقد فهمها جميع الحاضرين.					
١١	كانت لدي المشاركين الرغبة في العمل الجماعي.					
١٢	في نهاية الاجتماع كان كل فرد يعرف مالا هو المطلوب منه بوضوح.					
١٣	استغرق الاجتماع الوقت المناسب له.					
١٤	أجندة الاجتماع كانت واضحة ومن السهل متابعة تنفيذها.					
١٥	التسهيلات اللازمة للاجتماع كانت متوفرة ومريحة.					
١٦	المشاركة كانت موزعة على جميع الأفراد بالتساوي حتى أن كل فرد استغرق نفس الوقت في التعبير عن رأيه؟					
١٧	تم إزالة المشاحنات (أو الخلافات) بين الأفراد بسرعة.					
١٨	تم اتخاذ القرارات بطريقة عادلة للجميع.					
١٩	تعامل جميع الأعضاء مع بعضهم باحترام.					
٢٠	كانت هناك الفرصة لرؤية جميع أعضاء الاجتماع من نفس المكان والمساعدات السمعية والبصرية كانت مريحة.					
	أجمع درجاتك					

تفسير النتائج:

- إذا حصلت على أكثر من ٨٠ درجة فإن الاجتماع ممتاز.
- إذا حصلت على ٦٤-٨٠ درجة فإن الاجتماع جيد.
- إذا حصلت على ٥١-٦٥ درجة فإن الاجتماع متوسط.
- إذا حصلت على ٥٠ درجة فإن الاجتماع سيئ.

الفصل التاسع

اتجاهات حديثة في إدارة وتنظيم الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- **الاجتماع عن بعد (أسلوب دلفي).**
- **الاجتماع الصوري.**
- **أسلوب العصف الذهني.**
- **الأسلوب الألماني في إدارة الاجتماعات.**
- **Meta plan.**

الفصل التاسع

9

اتجاهات حديثة في إدارة وتنظيم الاجتماعات

الاجتماع عن بعد (أسلوب دلفي): (*)

أسلوب دلفي Delphi Technique هو تكنيك بديل عن عقد الاجتماعات بشكلها التقليدي، وإنما عن طريق عقدها عن بعد ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشات الغيابية لموضوع معين بواسطة أعضاء الاجتماع.

كذلك هذا الأسلوب: يستخدم في حالة صعوبة عقد الاجتماعات. ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يتجنب كثير من عيوب الاجتماعات.

ومن التعريفات المتاحة لأسلوب دلفي نذكر:

1- يرى كل من نيل جلبرت وهاري سبكت أن أسلوب دلفي هو مجموعة من الإجراءات حيث تستخدم تنظيم غاية في الدقة ومراحل متعددة من الاستبيان مع مجموعة من الخبراء أو المشاركين في اجتماع أو مؤتمر بحيث يمكن التركيز على تقدير الاحتياجات والقيم وملائمة مشروع الخطة أو السياسات التي سوف تستخدم.

2- يرى جيمس هيجنز أن أسلوب دلفي: هو وسيلة لصنع القرارات والتوصل

(*) يرجع أصل كلمة دلفي إلى معبد يوناني كان يؤمه الناس إستجلابا للمعلومات عن المستقبل.

بطريقة منظمة إلى أكثرها موضوعية وسلامة. إنه أسلوب فني لمعالجة المشكلات المعقدة بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء والمتخصصين وتنظيم اتصالاتهم بصورة رسمية. وتستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لطرح سلسلة من الأسئلة على المشتركين من الخبراء، مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسئولين عن اتخاذ القرار النهائي.

3- يرى رونالد والتون Ronald Walton أن أسلوب دلفي هو أسلوب يهدف إلى تحسين القدرة على التوصل إلى نتائج تمثل فعلا اندماجا حقيقيا وتماذجا موضوعيا لآراء المشتركين من الخبراء، وذلك عن طريق إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأعضاء الآخرين، وفي نفس الوقت تفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات داخل اللجان والاجتماعات التقليدية.

ويمكن شرح أسلوب دلفي بشيء من التفصيل كالتالي:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزاول متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا...؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات. فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

وتنبع أهمية إرجاع الأثر من أن أسلوب (دلفي) يعتمد بصورة رئيسية على الافتراض بأن المستجيب يصبح في موقف أفضل للإجابة على السؤال المطروح كلما توافرت له المعلومات والبيانات بالحجم والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى إجابات الأعضاء الآخرين. ويمكن لإرجاع الأثر أن يكون في شكل آراء مكتوبة أو في صورة أرقام، ولكن في الحالة الأولى ما لم يكن عدد المشتركين محدودا فإن إرجاع الأثر تصبح مشكلة بذاتها نظرا لضخامة حجم الآراء المكتوبة، إلا أنه يمكن إنجازها واستخلاص أهم النقاط المثارة.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي إلى تحقيقها فيما يلي:

أ- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.

ب- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.

ج- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.

د- ربط النتائج التي تم التوصل إلهيا بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.

هـ- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

هذا ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي بشكل أخر كما شرحها جيمس هيجنز في كتابه ١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية كالتالي:

1- يقوم المسئولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة.

2- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.

3- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.

4- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.

5- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

الاجتماع الصوري:

الاجتماع الصوري - أو ما يطلق عليه أحيانا اجتماع التصويت السري أو الاجتماع على ورق - يركز على سرية التصويت وأحيانا على سرية المناقشات.

وهذا النوع من الاجتماعات يفيد - كما يشير أحمد ماهر في كتابه عن «مهارات إدارة الاجتماعات» في الحالات التالية:

1- للقضاء على احتمال سيطرة بعض الأعضاء على باقي أعضاء الاجتماع إما بالأقدمية أو بارتفاع الصوت والحدة.

2- لتفادي المناقشة والاقتراح العلني الذي قد يحرج البعض.

3- لتفادي الانتقام الشخصي لبعض الأعضاء من الأعضاء الآخرين.

أسلوب إدارة الاجتماع:

1- السرية في التصويت (وقد تشمل أيضا السرية في المناقشات).

2- سرعة السكرتيرة في إعداد الأوراق والأفلام الخاصة بالاقتراع.

ويوضح أحمد ماهر خطوات إدارة الاجتماع الصوري كالتالي:

طريقة إدارة الاجتماع كالآتي:

1- **التحضير للاجتماع وبدايته:**

- الدعوة وجدول الأعمال عادي.
- بداية الاجتماع عادية، حيث تقوم بتحديد المشكلة بوضوح.
- قم بدعوة الأعضاء لاقتراح حلول.
- يتم تجميع الحلول على سبورة أو لوحة.
- لا تربط الحلول بأسماء أعضاء الاجتماع.

2- **المناقشات:**

- أدعو وشجع الجميع للمناقشة، وكثيرا ما تتم المناقشة على الورق وليس شفويا.
- تدخل لمنع التحيزات ولمنع البعض من السيطرة على الآخرين.
- يمكن إلغاء هذه المرحلة كلها إذا توقعت منذ البداية إمكانية حدوث تحيزات أو سيطرة البعض على الآخرين، أو يمكن تحويل المناقشة الشفوية إلى مناقشة مكتوبة، حيث يبدي كل عضو رأيه كتابة.

3- **الاقتراع السري:**

- إذا كانت المشكلة لها عدة بدائل، قم بصياغة البدائل على ورقة، تقوم السكرتيرة بتصويرها بعدد الأعضاء المجتمعين.
- أطلب من الأعضاء أن يقوموا بترتيب الحلول. الرتبة (١) هي أحسن حل، والرتبة (٢) هي الحل الذي يليه وهكذا، فإذا كان هناك خمس حلول فالرتبة (٥) هي أسوأ حل بديل.
- إذا كانت المشكلة هي الموافقة أو المعارضة على اقتراح معين، تقوم السكرتيرة

بتوزيع أوراق بها خانتين: نعم، لا. وعلى الأعضاء أن يضعوا علامة ✓ أمام الاختيار المناسب لهم.

ملاحظات على الإعداد المكتبي:

- يجب استخدام أوراق من نفس النوع والمقاس، والأقلام من نفس النوع ويفضل أن تكون أقلام رصاص.
- أوراق الاقتراح توزع قبل التصويت مباشرة.
- السرعة في تصوير البدائل مهمة.
- أوراق الاقتراع (بنعم) ولا تكون معدة بصورة سالفة للاجتماع.

أسلوب العصف الذهني

لقد اخترع أليس أوزبورن Alex Osborne عام ١٩٣٨ أسلوب العصف الذهني Brainstorming كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.

ويوضح كلمستد Clmsted عام ١٩٧٨هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيع بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.

ويعد العصف الذهني (أو التفاكر أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

أ- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

ب- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقل الباطن حرية التعبير... فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

ج- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

د- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن أو، يقود ا لجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين ٦-١٦ شخصا والعدد المثالي هو ١٢ شخصا، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم، على أساس أن هناك تعارفا بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني فردان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة، كما لا يجوز السماح للمراقبين في الحضور.

ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، كما يجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشكلاتهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع، وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم، ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علما بالأفكار التي تم اختيارها، ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار.

ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو بيومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها.

الأسلوب الألماني في إدارة الاجتماعات:

الأسلوب الألماني له توجه خاص في إدارة الاجتماعات، وذلك من خلال إعطاءه اهتمام إضافي للنقاط التالية:

1- الاهتمام بتحديد أهداف الاجتماع بشكل جماعي وواضح ومحدد ومباشر وواقعي وطموح وقابل للقياس.

2- الاهتمام بوضع جدول أعمال الاجتماع بشكل جماعي وواضح ومحدد ومباشر وواقعي مع تحديد توقيتات زمنية مناسبة لكل بند من بنود جدول الأعمال، مع الحرص على توزيع جدول الأعمال على جميع الأعضاء بوقت كاف قبل موعد الاجتماع، حتى يتوفر لديهم الوقت للاستعداد لهذا الاجتماع وجمع المعلومات المطلوبة المرتبطة بجدول أعمال الاجتماع.

3- استخدام الأسلوب التكتيكي لتوزيع المقاعد داخل قاعة الاجتماع: فعلى سبيل المثال في الاجتماعات التي سيتم من خلالها مناقشة موضوعات مثيرة للجدل، فعلى رئيس الاجتماع أن يراعي الآتي:

أ- تجنب وضع الأشخاص الذين يتبنون وجهات نظر متعارضة بقوة جنبا إلى جنب.

ب- تجنب وضع الأشخاص المتشابهون ذوي الاتجاهات والأفكار المتطابقة جنبا إلى جنب..

إذ أن ذلك الوضع يؤدي إلى شيوع عمليات استقطاب الرأي والحيلولة دون انتشار المناقشات على نطاق واسع.

4- الاستفادة من الوسائل السمعبصرية في تقديم الأفكار ووصف المشكلات ورسوم شجرة القرارات وعرض الحلول وتقييمها...

5- أخذ القرارات وعرض الحلول والمقترحات أحيانا بشكل غير علني من خلال استخدام فكرة الكروت Cards.

6- على رئيس الاجتماع أن لا يسئ استخدام السلطة الممنوحة له، ولا يمارس على سبيل المثال: الانحياز والحيرة والتردد والمناورة والغضب والتصرف بعصبية.

7- على سكرتير الاجتماع أن يدون محضر الاجتماع بعد الاجتماع مباشرة باستخدام مذكرات تؤخذ أثناء الاجتماع، مع مراعاة الدقة والصدق والوضوح والسلامة اللغوية.. مع جعل الجمل قصيرة ومباشرة ومرتبطة.

8- الحركة: على رئيس الاجتماع أن يملئ قاعة الاجتماعات بالحركة. فالحركة تلفت الانتباه، أطلب من أعضاء الاجتماع كتابة اقتراحاتهم أو أرائهم عن موضوع ما بحيث يقومون من مقاعدهم ليعطوك إياها، أو ليضعوها على منضدة في ركن القاعة، أو أطلب منهم أخذ نسخ وأوراق خاصة بالموضوع من فوق أحد الأرفف، أو أجعل من يرغب في الحديث ينتقل إلى مكان معين حيث يراه الجميع.

9- الاجتماعات الواقفة: عود موظفيك على أن يرون بعضهم ويجتمعون بصفة مستمرة،

وذلك من خلال عقد اجتماعات على الواقف تتكرر كل صباح لمدة لا تزيد عن خمس دقائق قبل بدء العمل، وتتكرر في أول أيام الأسبوع. حيث يرى الرئيس كل الأفراد ويرى كل فرد زميله، ويحصل على تغذية عكسية عن العمل ومدى تقدمه والمشكلات التي تواجههم. الاجتماعات الواقفة القصيرة تعود الموظفين على الاختصار وسرعة التفكير في الاجتماعات.

10- الاهتمام بما يسمى بـ Plan Meta، والصفحات التالية سوف تلقي الضوء على هذا المصطلح.

Meta Plan:

يقصد بهذا المصطلح:

أ- Meta هي بادئة معناها: ما بعد، وراء، ما وراء، أعلى، أسمى.

ب- Plan كلمة تشير إلى مصطلح الخطة.

ومصطلح Meta plan له ٣ معاني هي:

1- الاهتمام بالبيانات Data والمعلومات Information في إدارة الاجتماعات سواء في مرحلة ما قبل الاجتماع أو مرحلة أثناء الاجتماع أو مرحلة ما بعد الاجتماع.

تمــرين:

وضح أهمية البيانات والمعلومات في كل مرحلة من مراحل إدارة الاجتماعات:

مرحلة ما قبل الاجتماع	مرحلة أثناء الاجتماع	مرحلة ما بعد الاجتماع

٢- ما وراء خطة الاجتماع:

وهنا لابد من معرفة الأهداف الواضحة Overt Aims والأهداف المستترة غير المعلنة Covert Aims لكل من رئيس الاجتماع وأعضاء الاجتماع.. وما هو مدى التوافق بين هذه الأهداف.. وكيف يمكن التعرف على هذه الأهداف.. والتعامل معها بشكل كفء وفعال.

وهنا يمكن أن نسأل الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف الحقيقية لعقد الاجتماع؟
- هل سيعقد الاجتماع لمناقشة موضوع معين؟
- هل سيعقد الاجتماع لتمرير موضوع معين؟
- هل سيعقد الاجتماع لإعطاء الشرعية لقرار معين؟
- هل سيعقد الاجتماع لسماع المديح والكلمات الرنانة لرئيس الاجتماع ولقيادات المنظمة؟
- هل سيعقد الاجتماع لتصفية حسابات؟
- هل سيعقد الاجتماع لتقريع بعض أعضاء الاجتماع؟

3- ما بعد خطة الاجتماع:

على رئيس الاجتماع أن يدير الاجتماع بكفاءة وفعالية بعد أن وضع خطة محكمة للاجتماع، فعليه على سبيل المثال:

- ترتيب مكان الاجتماع بالشكل المطلوب والمناسب.
- حفظ النظام داخل الاجتماع.
- معالجة خرق النظام.
- نزع فتيل الخلافات.

- التعامل مع مثيري الشغب.
- تقديم تلخيص للمناقشات التي دارت.
- إعادة قراءة القرارات التي تم اتخاذها.
- إبلاغ أعضاء الاجتماع بموعد ومكان الاجتماع القادم، إذا ما تأكد حجز المكان وموعده.
- التأكيد على أن الموضوعات المعلقة سوف تدخل ضمن إطار جدول أعمال الاجتماع التالي.
- توزيع المهام على أعضاء الاجتماع مع تحديد جدول زمني لإنجاز هذه المهام وذلك للاستعداد للاجتماع القادم. مع مراعاة عدة اعتبارات في ذلك.

تمرين: ما هي هذه الاعتبارات؟

....

....

....

- متابعة قيام أعضاء الاجتماع بإنجاز المهام المطلوبة منهم، وتشجيعهم على الانتهاء منها.... وهذا معناه أن رئيس الاجتماع لا ينتهي دوره بانتهاء الاجتماع.

الفصل العاشر

حالات دراسية

أشتمل هذا الفصل على:

- **حالة رقم (١).**
- **حالة رقم (٢).**
- **حالة رقم (٣).**
- **حالة رقم (٤).**

10

الفصل العاشر

حالات دراسية

حالة رقم (١): حالة دراسية عن إحدى الاجتماعات

المهندس/ أحمد، مدير عام إدارة الصيانة بإحدى الشركات قام بتكوين فريق عمل (لجنة) لاختيار الحل الأنسب لمشكلة إحدى ماكينات الإنتاج العاطلة، حيث بها بعض الأجزاء المتآكلة. تكون فريق العمل من: الأستاذ/ فوزي رئيس قسم الصيانة (قائدا) وعضوية المهندس/ فتحي، والأستاذ/ خليل المسئول عن قطع الغيار بالشركة والأستاذ/ جرجس أحد موظفين الميزانية بالشركة.

اجتمع فريق العمل أكثر من مرة لوضع حلول للمشكلة المتعلقة بالماكينة منها على سبيل المثال:

1- بيع الماكينة ولإلغاء السلعة التي تقوم الشركة بتصنيعها.
2- تصليح الماكينة وتصنيع قطع الغيار داخل القطر.
3- بيع الماكينة وشراء أخرى أحد منها.
4- شراء قطع الغيار من الخارج.

حدثت خلافات بين أعضاء الفريق حول اختيار الحل الأنسب إلا أن المهندس/ أحمد اجتمع مع الفريق لمساعدتهم على مزيد من التعاون والاتفاق وبضرورة أن يقدموا له التقرير النهائي غدا وبه الحل الأنسب لهذه المشكلة.

قام الأستاذ/ فوزي بالتأكيد على نجاح الفريق وبضرورة إنجاز العمل المطلوب منهم وبشكل جماعي والوصول إلى اتفاق جماعي لجميع أعضاء اللجنة.

بالفعل من خلال مزيد من الحوار والنقاش اتفقت اللجنة على رأي محدد وحل مناسب للمشكلة. إلا أن الأستاذ/ فوزي قدم التقرير برأي اللجنة بمفرده وأكد في كلامه على دوره في تحقيق هذا الإنجاز وإعداد التقرير مما أغضبت أعضاء اللجنة. قرر المهندس/ أحمد صرف مكافآت متساوية لجميع أعضاء اللجنة بما فيهم رئيس اللجنة وأكد على الدور الذي لعبوه في تحقيق المطلوب، وأكد على أن نجاح الفريق لا يعود إلى رئيس الفريق فقط وإنما للجميع.

الأسئلة:

1- ما رأيك في هذا الاجتماع؟

2- وضح نوع دور كل عضو في ضوء الأدوار التي تم شرحها؟

حالة رقم (٢): حالة دراسية عن إحدى الاجتماعات

إدارة التدريب بإحدى شركات البترول تتكون من رئيس الإدارة وعدد ٦ من المرؤوسين: محمد رئيس الإدارة يؤمن بأهمية التدريب وينظر إليه على أنه استثمار بشري وإحدى وسائل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، بينما المرؤوسين لهم نظرة مختلفة عن رئيس الإدارة. أولهم فتحي يرى أن التدريب نشاط ترفيهي وراحة من العمل وكيك جميل للأكل، ولذلك قرر أن لا يشارك في أي عمل.

بينما يرى عبد الرحمن أن التدريب هو مصاريف تنفق بلا عائد، وهو دائم الشكوى للمستويات الإدارية العليا بذلك.. كذلك يرى يحيي أن التدريب يجب أن يكون لمدة يوم أو اثنين على الأكثر لترشيد النفقات ولذلك فهو دائما يرفض عروض مراكز التدريب عندما تكون البرامج التدريبية أكثر من يومين.

ويرى جرجس أن التدريب يمكن أن يقوم به العاملين القدامى في الشركة دون الحاجة إلى الاستعانة بمدربين من مراكز الخارجية التي تكلف الشركة الكثير، ولذلك فإنه دائم النقد وإبداء الملاحظات المتلاحقة لكل مدرب خارجي. بينما عبد المنعم قرر أن لا يشارك في هذه المهزلة ويطلب نقله إلى إدارة أخرى. أخيرا يتفق أشرف مع محمد في نظريته للتدريب ويحاول إقناع عبد المنعم بعدم ترك الإدارة.

الأسئلة:

1- ما رأيك في هذا الاجتماع؟

2- وضح نوع دور كل عضو في ضوء الأدوار التي تم شرحها؟

3- ماذا يفعل رئيس الاجتماع (محمد) لتحويل هذا الفريق إلى فريق فعال؟

حالة رقم (٣) كيف تفسد اجتماعا ؟

عرض أحمد ماهر في كتابه عن «مهارات إدارة الاجتماعات» الحالة التالية:

فوجئ السيد/ نشار النشرتي مدير عام الشئون المالية بالسيد/عبده عبود مدير إدارة الموازنة والتكاليف يدخل عليه ثائرا وغاضبا، وحينما سأله عن سبب ثورته وغضبه قال عبده عبود إن كثرة الاجتماعات التي حضرها هذا الأسبوع، والتي لم يكن لها أي داعي على الإطلاق، قد تسببت في ضياع وقته وبالتالي فإنه لم يستطع إنهاء الموازنة التقديرية للعام القادم في موعدها، وهذا كله بسبب ضياع وقته في الاجتماعات. والأكثر من هذا طلب منه أن لا يكلفه بحضور أية اجتماعات في المستقبل.

وابتسم نشار النشرتي وهدأ من روع مرؤوسه، وقال له أجلس لكي تشرب فنجانا من الشاي معي، وسوف أعلمك أن تفسد الاجتماع الذي تجد أن فيه مضيعة للوقت.

فماذا كانت نصائح السيد/ نشار النشرتي للسيد/ عبده عبود؟

قال السيد النشرتي: إذا أردت أن تفسد اجتماعا، فعليك بإتباع ما يلي:

1- قاطع الحديث.
2- غير موضوع الحديث.
3- قم بإثارة المتحدث.
4- تحدى المتحدث.
5- عارض المتحدث.
6- تهكم على المتحدث.

السؤال الآن: هل تدع الآخرون يفسدون الاجتماع عليك ؟

حالة رقم (٤): دراسة حالة عن إحدى الاجتماعات

الأستاذ/ مجدي المدير الجديد لإدارة المبيعات بإحدى شركات القطاع الخاص العاملة في مجال تصنيع الورق والكرتون. دعا الأستاذ/ مجدي إلى عقد اجتماع عاجل وموسع لجميع مندوبي البيع بالشركة لدراسة مشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة.

قام الأستاذ/ مجدي بوضع جدول الأعمال Agenda التالي للاجتماع:

1- التعارف المتبادل بين المدير الجديد ومندوبي البيع.
2- دراسة أسباب مشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة.
3- اقتراح الحلول لمواجهة هذه المشكلة.
4- ما يستجد من أعمال.

كذلك حدد الأستاذ/ مجدي الوقت الذي يستغرقه بحث كل موضوع، كما يلي:

- ٥ دقائق للبند الأول؛
- دقيقة للبند الثاني؛
- ١٥ دقيقة للبند الثالث؛
- ٥ دقائق للبند الرابع

قام الأستاذ/ مجدي بتوزيع جدول الأعمال والتوقيتات الزمنية له على جميع مندوبي البيع قبل الاجتماع بـ ٥ أيام، مع تحديد موعد ومكان الاجتماع، قام الأستاذ/ مجدي بزيارة قاعة الاجتماعات بالشركة وأعطى التعليمات بحجزها وبإعادة ترتيب القاعة حتى تكون المقاعد حول ا لمنضدة على شكل دائرة. كذلك أعطى تعليماته لمديرة مكتبة الأستاذة/ حنان بتوفير المرطبات والأوراق والأقلام المطلوبة للاجتماع. كذلك أمر بزيادة الإضاءة في القاعة لأنها غير كافية. ثم قام بإخبار مديرة مكتبه بأنها سوف تتولى سكرتارية الاجتماع وتسجيل محضره.

كما أوضح لها أن تسجل الاجتماع بشكل قصصي/ سردي بحيث يشمل محضر الاجتماع التفاصيل الهامة مع كتابة الكلام المباشر لأعضاء الاجتماع المشاركين في المناقشة، أي بذكر اسم العضو وبجانبه الكلام والرأي الذي أبداه.

وفي يوم الاجتماع ذهب الأستاذ/ مجدي ومديرة مكتبه إلى قاعة الاجتماع قبل الموعد حتى يطمئنا على القاعة للمرة الأخيرة وحتى يستقبلا أعضاء الاجتماع.

والآتي محضر الاجتماع كما سجلته سكرتيرة الاجتماع:

محضر الاجتماع الأول لإدارة المبيعات بالشركة...
لصناعة الورق والكرتون
بتاريخ ٢٠٠٨/٨/٨

بدأ الاجتماع في الساعة ٩ صباحا يوم الخميس الموافق ٢٠٠٨/٨/٨م وذلك في قاعة الاجتماعات بالشركة.

رئيس الاجتماع: الأستاذ/ مجدي .... مدير إدارة المبيعات.

سكرتيرة الاجتماع: الأستاذة حنان ...... مدير مكتب مدير إدارة المبيعات

أعضاء الاجتماع: السادة الأفاضل/ مندوبي المبيعات بالشركة.

عدد الحاضرون:

عدد الغائبون: ١ (اعتذر الأستاذ/ رامز.. عن الحضور لظروف المرض).

فعاليات الاجتماع

قام الأستاذ/ مجدي بالتعرف على مندوبي المبيعات والترحيب بهم. كذلك قام بتعريفهم به من خلال الحديث عن عمله الجديد كمدير لإدارة المبيعات في الشركة.....

طلب الأستاذ/ مجدي بأن يأخذ كل عضو كارت أو أكثر من الكروت الملونة الموجودة في نهاية الحجرة وطلب من كل عضو أن يكتب أسباب مشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة. وأكد أن كل عضو لابد أن يكتب رأيه لأنه من المهم معرفة رأي كل عضو، فالمشكلة ليست بسيطة أو سهلة. كذلك أكد على أنه من غير المسموح الذي في أي أحد.

طلب الأستاذ/ مجدي من أحد الأعضاء الأستاذ/ فتحي بجمع الكروت وتقليبها حتى لا يعرف أي من الأعضاء أي كارت يخص أي عضو. وقام العضو بوضع الكروت على لوحة مخصصة لذلك ومن خلال المناقشة تم رسم نموذج عظمة السمكة Fish Bone في تحليل المشكلات وتم رصد الأسباب الرئيسية والفرعية لمشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة، وكانت كالتالي:

1- ....

2- ....

3- ....

وهكذا

ثم طلب الأستاذ/ مجدي أخذ فترة راحة حوالي ١٠ دقائق ثم بدأ الاجتماع مرة أخرى لوضع مقترحات الحلول للمشكلة والتي تم تحديدها كالتالي:

١- ....

٢- ....

٣- ....

وهكذا

وفي الساعة الواحدة ظهرا تم انتهاء الاجتماع.

سكرتير الاجتماع	رئيس الاجتماع
أ/ حنان	أ/ مجدي ....
التوقيع:	التوقيع: ....

أسئلة الحالة:

1- ما هي مراحل إدارة الاجتماعات في هذه الحالة؟

2- ما رأيك في هذا الاجتماع؟

3- ما هو مميزات هذا الاجتماع؟

4- ما هي عيوب هذا الاجتماع؟

5- ما هي الأخطاء التي وقع فيها رئيس الاجتماع؟

6- ما هي الأخطاء التي وقعت فيها سكرتيرة الاجتماع؟

الفصل الحادي عشر

Meetings Management

أشتمل هذا الفصل على:

- Team meetings.
- How to participate effectively?
- Making meetings effective.
- Tips for more productive meetings.
- Last minute meetings.
- Why meetings fail?

11

الفصل الحادي عشر

Meetings Management

Team meetings:

Meetings are at the heart of team communication. They are also very costly in terms of the number of people not performing revenue-related functions during the time it takes to conduct the meeting. Therefore, it is essential for teams to make the most out of their time at meetings. There are two aspects of every team meeting–Content and Process:

- **Content** - Relates to the topics that will be addressed at the meeting. Those topics can take a variety of forms that can be remembered by the acronym **RAMPS**:

  Reporting status

  Announcing information

  Making decisions

  Planning

  Solving problems

- **Process** – Describes how the meeting should be conducted. This aspect is often overlooked in favor of an emphasis on content. However, the process will often have a greater bearing on the success or failure "of a meeting.

Team Meeting Process:

The following process will serve most meetings well. It begins with the team targeting the purpose and outcomes of the meeting. This is an essential step because it directs the entire meeting and ensures that all of the team members are working toward the same goals. The second step involves reviewing the agenda and timing for the meeting. This activity should be oriented toward ensuring that the agenda supports the meeting puipose and outcomes.

Next, the team should make any appropriate announce-ments and status reports. Once this is complete, the team is ready to address the heart of the meeting, which may involve making decisions, planning for an upcoming event, or problem solving.

Before concluding, it is important to evaluate the meeting based on the purpose and outcomes that were previously established. Finally, team members need to agree on actions to be taken as a result of the meeting.

How to participate effectively?

- Be on time - after the breaks, too.
- Silence and ignore your mobile phone.
- Participate Activity.
- Ask questions and give your views at the right time.
- Silence means acceptance.
- Learn to listen.
- Help others to participate successfully.

- Practice the skill of agreeing with others. Think of applying what you just learned! Smile and be proud of attend this meeting.

Making meetings effective:

Methods for improving productivity (*)

New ideas are generated, decisions and consensus are reached and work gets done efficiently if meetings are conducted well.

Meetings are not only one of the most important ways for employees to communicate within organizations, but they're also the way that teams get their work done. Although individual team members work on tasks outside of meetings, team meetings give members the opportunity to come together to determine the team's goals, its plans for achieving its goals, and who will do what - and when.

The five steps to an effective meeting are:

'What' is working?'

The 1st step allows us to focus on the successes of the team rather than on the failures. Making someone conscious about his or her weaknesses will sap the energy out of the person and will lead to 'learned helplessness'. One comes to accept the flaw in one's performance and in stressful moments it will surely tend to show up. Starting with strengths on the other hand will enforce confidence and optimism in the group. The glass is either half full or half empty. The starting point of the framework is half full glass and not the half-empty glass.

(*) Source : Wings of Oman (2008).

What specifically 'causes' it to work?

Root cause or cause and effect, call it what you want, the 2nd step allows us to focus on the factors of success. Some of the things we never realized were so important come out as extremely important for success. Also, this step, by allowing us to understand the reasons for success, makes the success replicable and repeatable.

What do we want to accomplish?

Tally success with your goals. If there are discrepancies, a positively motivated team will point them out itself. It will also be able to analyze what went wrong. This is a proactive stage.

It requires the leader to keep his or her cool. It is slightly nondirective in nature. It effects are mostly positive.

What will the benefits be?

How does the organization stand to benefit from the set targets and the paths adopted? Let this list of potential benefits come forth from each of the members present at the meeting. It helps the team reach a consensus regarding various issues. While stressing on benefits, hurdles are discussed but they seem surmountable.

What can be done more, better or different?

This is by far the most important part of the meeting. How to push each

individual, as well as the team, to surpass themselves? Rather than pointing out a flaw and then asking for it to be corrected, one begins with the strengths and looks for improving upon them. This approach gives very little importance to flaws, weaknesses and errors. As a result, one tends to take the initiative on one's own; it's not forced on anyone.

This framework has been found to be extremely useful for almost all kinds of meetings-planning reviews, running meetings, project reviews, problem solving, performance enhancement, conflict resolution, etc. Indeed, it is useful even in personal life where one can use the framework to get out of the rut of blame and ruthless self-criticism and focus on the positive. This way, at the end of every meeting, the employee sees a new beginning.

Few more Handy Tips

- Create the agenda in advance. Having a list of all the issues that need to be discussed will keep you on track and in control.
- Set a time fame for the meeting before you start. This will keep you from extending it.
- At the outset, give a brief introduction stating the purpose and goal of the meeting.
- Don’t repeat yourself, but be dear and concise. Avoid long monologues, or boring speeches. Make sure that you get the message across and leave nothing for later.

- Have somebody take down the minutes of the meeting. This is good both for the records and for accountability.
- Ask people to volunteer before assigning tasks to them. While doing this keep their areas of interest in mind. Do not leave any job or issue without an owner.
- Solicit feedback. Answer all questions and concerns to the best your abilities.
- Summaries the actionable points before you conclude.
- Reiterate decisions that have been taken and list jobs that require immediate follow-up.

Tips for More Productive Meetings

1- Don't call a meeting to decide something you could and should decide yourself

2- Never get people together if a series of phone calls to individuals would serve your purpose.

3- Never invite anyone who is not essential, but make sure that all in this category are included.

4- Insist on punctuality. If you are two minutes late for a 20-person meeting, you waste 20-man minutes.

5- Keep the purpose of your meeting firmly in mind, and be sure that it can be achieved.

6- Draft an agenda that breaks all subjects down into their simplest constituents. A lengthy agenda, if well constructed, often means a short meeting.

7- Allocate rough timings for each Agenda item, and give precise start and finish times for the meetings as a whole.

8- Before sending out your agenda, read it all through from start to finish and examine all the points that can be misunderstood. In most meetings, most disagreements occur because people are not talking about the same things. If the issues are crystal-clear, the muddlers will have less chance of confusing them.

9- See that the agenda is circulated in sufficient time for people to read it before they come, but not so far ahead that they will have forgotten all about it by the time they arrive.

10- Set time limits for each section of the discussion. Make sure that there is a clock everyone can see. Discussion, like work expands to fill the time available.

11- See that whoever is in the chair acts as chairperson; i.e. that s/he states the issues, keeps the agenda, cuts them short if they wander, and sums up succinctly as soon as all have had their say.

12- Curtail contributions by talkative members, by intervening when they pause to draw breath: "That's an excellent point Ahmed, now let's hear from Jack".

13- Summarize progress from time to time, clarifying points of agreement and disagreement.

14- Make sure that everyone knows what has been agreed, who is responsible for implementation, and that any deadlines are spelled out with unequivocal acceptance by those involved.

15- Action notes should always be circulated within 24 hours of a meeting.

These will specify what is to happen as a result of the meeting, who is to do it, and by when.

Last minute meetings: (*)

Have you ever found yourself having to scramble to organize a meeting at the last minute? Wouldn't it be nice that if and when this daunting situation arose, you were well prepared with all necessary information ready at your fingertips? That's why I've developed the following seven survival strategies to help you plan for the inevitable, because you know as well as, it's going to happen 'someday'.

Survival Strategy: Question the meeting need.

Before you jump into automatic pilot to start your last minute meeting organizing, challenge the request. Since deciding to hold a meeting demand serious consideration because of the costs involved, both direct and indirect, double-check the rationale for holding the meeting. Develop a few pertinent questions to ask and find out if a meeting alternative, such as a teleconference would achieve the same results.

Survival Strategy 2: Know the basics.

If the meeting really needs to happen, make sure that you plan for the basics.

(*) Source: Dorene Lehavi (2007).

- What is the purpose of the meeting?
- Where should it take place – on or off-site?
- When is it scheduled for – date and time ?
- Who needs to be invited ?
- What refreshments and snacks are needed.
- What specific materials and equipment is needed?
- What travel and hotel arrangements, if any are necessary?
- What's the meeting budget?

When it comes to budget, remand your boss that good qualities, last minute buying and cheap don't usually correlate. The reality is that last minute pricing may well come at a premium.

Survival Strategy 3: Develop checklists.

Checklists should be every meeting planner's guardian angel. They're there to help out it time of trouble and avoid unnecessary panic. With the hundreds of pieces that make up the meeting puzzle, the only way to put them together and keep tabs on all the details is with a checklist. Become a checklist fanatic and consider having a checklist for each checklist. Cover all your bases. The more through you are, the greater the probability of success, even at the last minute.

Survival Strategy 4: Crete a contact list.

When you need something in a hurry who do you call? These are the people

who need to make up your contact list. Consider your facility needs, catering, audio-visual, etc. Compile a list with phone including cell phones, fax and email information. Keep this list updated annually as contacts and their information can change. Also include useful web site resources as you find them, but remember to check them out beforehand.

Survival Strategy 5: Build relationships

Don't wait until you need a favor form someone, rather continually find ways to build a "dream team" or support network. Build a contact base of other meeting professionals supplies and vendors you can call on at the last minute to help you out. Take time to discuss their strategies and resources for dealing with last minute meetings, and add this information to your "survival kit". "Don't forget to include your fellow co-workers who might be willing and able to help out at a moment's notice.

Survival Strategy 6: Develop contingencies

Because your plans are last minute, the greater the chance of something not working out the way you'd like it to. So what's your backup? If you don't have one, all your original plans could be destroyed in an instant, and you'll be scrambling even more than before to put a second strategy into operation. Have a Plan B ready "in the wings" just in case you need it. Once again, the more thorough you are, the greater the probability of pulling off this miracle.

Survival Strategy 7: Learn to laugh

Keeping a sense of humor will definitely help prevent you getting mad, angry and frustrated with those disorganized manager who leave things to the last minute and expect you to perform miracles.

If nothing else, remember that laughing is a great survival technique which is good for your health and will help reduce stress and blood pressure levels.

Why Meetings Fail ?

- It's not necessary.
- Meeting is unplanned.
- No agenda.
- Agenda not focused or prioritized .
- Too many items on the agenda.
- One item on the agenda monopolizes meeting.
- No objectives.
- Unclear or unimportant objectives Purpose not defined or executed.
- Meeting lacks focus.
- Unprepared leader.
- No clear leader.
- Unprepared participants - not able to contribute.
- Too many participants.
- Wrong people present & right people absent.
- Uninterested participants.

- Decision makers not present.
- Equipment not working.
- Uncomfortable environment - too hot, cold, small.
- Interruptions.
- No-shows, latecomers, early leavers.
- Lack of questions.
- Repetition.
- Poor time management.
- Meeting does not start or end on time.

مراجع الكتاب

- **أولا: المصادر.**
- **ثانيا: المراجع العربيـة.**
- **ثالثا: المراجع الأجنبية.**

مراجع الكتاب

أولا: المصادر

1- **القرآن الكريم.**

2- **الأحاديث النبوية الشريفة.**

ثانيا: المراجع العربية

١- أبروماك: **البرنامج التدريبي إدارة الاجتماعات** (القاهرة: أبروماك، ٢٠٠٠).

٢- أجنحة عمان: **الاجتماعات الفعالة، الطيران العماني**، الإصدار الثالث، ٢٠٠٨.

٣- أحمد زكي بدوي: **معجم السكرتارية وإدارة المكاتب** (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٩١).

٤- أحمد سيد مصطفى: **المدير ومهاراته السلوكية** (القاهرة: المؤلف، ٢٠٠٥).

٥- أحمد ماهر: **مهارات إدارة الاجتماعات** (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥).

٦- أحمد شفيق السكري: **قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠).

٧- أسامة صادق المشنب: **مبادئ الإدارة المكتبية** (القاهرة: كلية التجارة جامعة حلوان،١٩٠٠).

٨- آفا بتلر: **إدارة الاجتماعات**، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي" شعاع"، السنة الخامسة، العدد السابع، القاهرة: أبريل ١٩٩٧.

٩- آلان باكر: **الاستعداد لاجتماعات العمل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة** (الرياض، لبنان: الدار العربية للعلوم، ٢٠٠٠).

١٠- السيد عليوه: **السكرتارية التنفيذية** (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، ٢٠٠٥).

١١- الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية: **البرنامج التدريبي إدارة الاجتماعات** (الرياض: H R D، الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية، ٢٠٠٥)

١٢- الشركة العربية للإعلام العلمي: خلاصات: **إدارة الاجتماعات**، السنة الخامسة العدد٧، القاهرة: إبريل ١٩٩٧.

١٣- بميك: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال**(القاهرة: مركز الخبرات المهنية،٢٠٠٥).

١٤- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣).

١٥- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، ١٤٢٥هـ).

١٦- جيمس هيجنز: **١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة بميك (القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١).

١٧- حسن محمد خير الدين وآخرون: **العلوم السلوكية** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠).

١٨- دايل تيميت: **إدارة الوقت،** ترجمة وليد هوانه (الرياض معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ).

١٩- روبرت ميولر: **الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة**، ترجمة مها أبو السعود (القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة، ١٩٩٨).

٢٠- ريتشارد تشانغ وكيفن كيهو: **كيف تكون الاجتماعات فعالة**، ترجمة ميساء دياب (الرياض: مكتبة العبيكان،٢٠٠١).

٢١- سلسلة الإدارة المثلى: **تنظيم الوقت، برمجة وأولويات** (بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠١).

٢٢- سلسلة الإدارة المثلى: **إدارة الاجتماعات** (بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠١).

٢٣- عامر الكبيسي: «الاستماع ثم الإنصات: المهارتان الغائبتان في تواصلنا» ، **مجلة رسالة معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، العدد ٦١، الرياض: ديسمبر - يناير ٢٠٠٦.

٢٤- سيد الهواري: **الإدارة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط١٢، ٢٠٠٠).

٢٥- عبدالحكيم أحمد الخزامي: **تنمية مهارات مسئولي إقامة المؤتمرات وورش العمل** (القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر،٢٠٠١).

٢٦- عبدالرحمن توفيق: **المهارات السبع للنجاح** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).

٢٧- عبدالرحمن توفيق: **الإدارة بالمعرفة** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).

٢٨- عبدالفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: **أسس الإدارة** (الجيزة: جامعة القاهرة، ٢٠٠١).

٢٩- عبدالكريم درويش وليلى تكلا:**الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٤).

٣٠- عطية حسين أفندي: **دليل الإدارة المكتبية** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧).

٣١- على السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة** (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ).

٣٢- علي السلمي: **إدارة التميز** (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).

٣٣- علي محمد منصور: **مبادئ الإدارة** (القاهرة: مجموعة ا لنيل العربية، ١٩٩٩).

٣٤- عمرو علاء الدين زيدان: **اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤).

٣٥- **قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية** رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢، وزارة الشئون الاجتماعية بجمهورية مصر العربية.

٣٦- كفاءات للتدريب والاستشارات: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات السكرتارية** (الرياض: كفاءات للتدريب والاستشارات، ٢٠٠٥).

٣٧- كيرى جليسون: **برنامج الكفاءة الشخصية**، ترجمة نواف الضامن (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠٠٣).

٣٨- محمد فتحي المعداوي: **البرنامج التدريبي إدارة الاجتماعات والمؤتمرات** (أبوظبي: مركز الخليفة للتدريب، ٢٠٠٦).

٣٩- مارشال كوك: **إدارة الوقت** (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠١)

٤٠- محمد أحمد هيكل: **مهارات التعامل مع الناس**(القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).

٤١- مارلين ما نينج وباتريشا هادوك: **فن إدارة المكتب**، ترجمة خالد العامري (الجيزة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).

٤٢- محمد عاطف غيث وآخرون: **قاموس علم الاجتماع** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩).

٤٣- مدحت محمد أبو النصر: **الخدمة الاجتماعية الوقائية** (دبي: دار القلم، ١٩٩٠).

٤٤- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٢).

٤٥- مدحت محمد أبو النصر: **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤).

٤٦- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجمعيات الأهلية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤).

٤٧- مدحت محمد أبو النصر: **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين بالمنظمة** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٥).

٤٨- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي تنمية المهارات السلوكية** (القاهرة مركز العالم العربي، ٢٠٠٥).

٤٩- مدحت محمد أبو النصر: **فريق العمل في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥).

٥٠- مدحت محمد أبو النصر: **الإعاقة الحسية** (القاهرة مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥).

٥١- مدحت محمد أبو النصر: **الإعاقة العقلية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥).

٥٢- مدحت محمد أبو النصر: **الإعاقة النفسية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥).

٥٣- مدحت محمد أبو النصر: «بناء وإدارة فريق العمل»، **بحوث ودراسات شرطية**، مركز دعم اتخاذ القرار، القيادة العامة لشرطة دبي، العدد ١٥٧، دبي: يناير ٢٠٠٥.

٥٤- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال** (القاهرة: بيمك، ٢٠٠٥).

٥٥- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي مهارات العرض والتقديم** (القاهرة: وزارة الصحة، مشروع تدعيم خدمات الصحة الإنجابية، ٢٠٠٥).

٥٦- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي إدارة الاجتماعات** (٦ أكتوبر: الدار العربية، ٢٠٠٥).

٥٧- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي إدارة الاجتماعات** (الرياض: مركز إضافة بجدة، ٢٠٠٥).

٥٨- مدحت محمد أبو النصر: «العمل الفريقي، المفهوم والخصائص ومراحل النمو»، **مجلة الخدمة الاجتماعية**، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد ١٩، القاهر: أكتوبر ٢٠٠٥.

٥٩- مدحت محمد أبو النصر: «قراءات في التطوير الذاتي»، **مجلة التدريب والتقنية**، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد ١٨، الرياض: أكتوبر ٢٠٠٥.

٦٠- مدحت محمد أبو النصر: «إدارة ضغوط العمل.... كيف؟، **مجلة الصحة والسكان والإنجابية**، وزارة الصحة، العدد ١٢، ٢٠٠٥.

٦١- مدحت محمد أبو النصر: **لغة الجسم** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).

٦٢- مدحت محمد أبو النصر: **البرمجة اللغوية العصبية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).

٦٣- مدحت محمد أبو النصر: **مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).

٦٤- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧).

٦٥- مدحت محمد أبو النصر: **الأداء الإداري المتميز** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).

٦٦- مدحت محمد أبو النصر: **أعرف نفسك واكتشف شخصيتك** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).

٦٧- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الوقت** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).

٦٨- مدحت محمد أبو النصر: **إستراتيجية العقل** (القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، ٢٠٠٩).

٦٩- مدحت محمد أبو النصر: **بناء ونمو وإدارة فرق العمل الناجحة** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩).

٧٠- مصطفى محمود أبو بكر: **دليل إدارة الاجتماعات بفعالية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢).

٧١- منير البعلبكي: **المورد/قاموس انجليزي/ عربي** (بيروت دار العلم للملايين، ٢٠٠٥).

٧٢- نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الاجتماعات** (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٢).

٧٣- نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الوقت** (عمان: دار مجدلاوي، ١٩٩١).

٧٤- نصيف فهمي منقريوس ونجوى الحصافي عمران: **ديناميات العمل مع الجماعات** (دمنهور: دار الطباعة الحرة، ٢٠٠٥).

٧٥- وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية: **تفسير وبيان مفردات القرآن الكريم** (الكويت: دار الرشيد، بدون تاريخ).

ثالثا: المراجع الأجنبية:

1- Abraham H. Maslow: **Motivation and Personality** (N.Y.: Harper of Row, 2nd ed. 1970).

2- Alan Barker: **30 Minutes ... Before a Meeting** (London: Kogan page limited, 1998).

3- Amideast: **Training Program Team Work** (Cairo: AMIDEAST, 2003).

4- Andrew J. Dubrin**: Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness** (N.J.: Prentic - Hall, Inc., 4th. ed., 1994).

5- Andrew leigh & Michael Maynard: **Leading your Team** (London: Nicholas Bradely Publication Co., 2nd. ed., 2002).

6- Arthur Van Gundy: **Creative Problem Solving** (N.Y.: Quorum, 1987).

7- Ava Sutler: **Team Think** (N.Y.: Me Graw - Hill, 1999).

8- Barbara C. Plamer & Kenneth R. Palmer: **the Successful Meeting** (N.Y.: Prentice Hall, Inc., 1983).

9- Bil & Cher Holton: **The Manager's Short Course** (N.Y.: Oxford Press, 1998).

10- Bobbi Linkemer: **How to Run a Meeting** (N.Y.: American Management Association, 1987).

11- Brandon Toropov: **Manager's Guide to Dealing with Difficult People** (Hard Cover, 1997).

12- Brandon Toropov: **The Art & Skill of Dealing with People** (N.Y.: Hardcover, 1997).

13- Bruce Brock: **Quality Management** (N.Y.: Irwin Publishers, 1992).

14- David Marco: "Meta Plan", **Management Review Magazine**, Dec. 2004.

15- Deborah H. Mackin: **The Team Building** (N.Y.: AMACOM, 1994).

16- Donald H. Weiss : **Get Organized How to Control your Life Through Self Management** (N.Y.: AMACOM, 1986).

17- Donald H. Weiss: **Managing Stress** (N.Y.: AMACOM, 1987).

18- Donald H. Weiss: **Creative Problem Solving** (N.Y: AMACOM, 1988).

19- Donald L. Kirkpatrick**: How to Plan and Conduct Productive Business Meeting** (Chicago: Dartnell Cooperation, 1976).

20- Donald Sull: "Managing by Communication", **Harvard Business Review,** June 2003.

21- Don W. Stacks & et. Al:**An Introduction to Communication Theory** (N.Y.:Harvoust Brace Jovanofich College Published, 1991).

22- Dorene Lehave: "Last Minute Meetings, **Management Today Journal** , Issue 24, Giza: Oct. Dec. 2007.

23- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co., 1989) & (N.Y.: Prentice Hall Int. Inc., 7th ed., 1997).

24- Gary Hamel: **Leading The Revolution** (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

25- G. E. Aronoff & et. al.**: Making Sibling Teams work, the Next Generation** (Georgia: Family Enterprise Publishers, 1997).

26- G.E. Aronoff & J.L. Ward: **Family Meetings** (Georgia: Business Owner Resources, 1992).

27- Gomez Mejia & et. al.: **Managing Human Resources** (N.J.: Prentice Hall, 3rd. ed., 2003).

28- Harld Koontz & Heing Weihrich: **Essentials of Management** (U.S.A.: Mc-GrawHill, 1990).

29- Hyrum W. Smith: **The 10 Natural Laws of Successful time & Life Mangement** (London: Allen & Unwin, 198).

30- James A. Stoner: **Management** (N.J.: Prentice - Hall, Int., 6th. ed., 2000).

31- Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps: **The team Net Factor** (N.Y. Oliver Wight Publications, 1993).

32- J. Hillburt Davis & W.G.Dyer Jr.: **Counsulting To Family Business** (Sam Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer, 2000).

33- Kaye Thorne & David Mackey: **Everything you every needed to know about Training** (London: Kogan Page, 3rd ed., 2003).

34- Lee Richardson (edr.)**: Dimemsions of Communication (N.Y.:**Meredith Corporation, 4th. ed., 2000).

35- Leslie Rae: **Meetings Management** (N.Y.: MC Graw - Hill, 2005).

36- Marion Haynes: **Effective Meeting Skills** (N.Y.: Oxford Press, 1995).

37- Michael Mann: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1991).

38- M.R. Hacknan: **Teamwork** (San Francisco: Jossey- Bass,, 1990).

39- **Oxford Dictionary** (Oxford: oxford University Press, 2008).

40- Neil Gilbert & Harry Specht: **Planning For Social Welfare** (N.Y.: Prentice, Hall. Inc. 1977)

41- Panl Tharee clmsted: **The Small Groups** (N.Y.: Random House, 2nd. ed., 1978).

42- Rachel Mckee & Bruce Carlson: **Dimensions of Team Work** (Texas: grid International Inc., 2002).

43- Richard Y. Chang & Others; **Meetings That work** (London, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. Company, 1994).

44- Rich Brinkman & Rick Kirschner: **Dealing with People you Can't Stand** (N.Y.: McGraw Hill, Inc, 1994).

45- R. Mondy & Preneawx**: Management Concepts, Practices and Skills** (U.S.A.: Prentice - Hall, Inc., 1997).

46- Robert Bolton & Dorothy Bolton:**Making Bad Relationships Good & Good Relationships Better** (N.Y.: AMACOM, 1996).

47- Ropert C. Appleby: **Modern Business Administration** (London: Pitman Publications, 7th. ed., 2000).

48- Robert K. Muler: **Smarter Board Meetings** (Wahsington, D.C.: National Center for Non-Profit Boards, 1992).

49- Robert M. Hochheiser:**Time Management** (N.Y.: Barren's Educational Series, Inc., 2nd ed., 1998).

50- Robert Rosen & Paul Brown: **Leading People** (U.S.A.: Penguin Group Inc., 2nd ed., 2000).

51- Roger Ellis: **A Guide To Social Skill Training** (London: Croom HelnLtd., 1984).

52- Rondey Nabier: **Group Theory and Experiences** (N.Y.: Mifflin Co., Inc., 3rd ed., 2003).

53- Ronni Eisenberg & Kate Kelly: **The Overwhelmed Person's Guide to Time Management** (England: Penguin Books, Ltd., 1997).

54- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4th ed. 1991).

55- S.E. Friedman: **The Successful Family Business** (Chicago Upstart Pubishing Co., 1998).

56- Stephen Robbins & David Decenzo: **Fundamentals of Management** (N.Y.: Upper Sadie River, 2004).

57- Susan Annuzio: **Leadership** (N.Y.: Free Press, 2001).

58- Thomas L. Quick: **Successfful Team Building** (N.Y.: Oxford Press, 1999).

59- Thomas S. bateman & Carl P. Zeithaml: **Management (Boston:** IRWIN, 1990).

60- Tom Peters: **Handbook for Management Revolution** (California: Alfred A. Knopf, Inc., 1987).

61- W. Brendam Redday & Kaleel Jamision (edrs.): **Team Building** (California: NTL Institute for Applied Behaviora, Science, 5th. ed., 2002).

62- Werner Severin & James TanKard: **Comnunicatio Theories** (N.Y.: Longman, 4th. ed., 2003).

63- William Lundin & Kathleen Lundin: **Working with Difficult People** (N.Y.: Work life Productions, 1999).

64- Wylie & Grothe: **Problem Employees, How to Improve Their Performance** (N.Y.: Performance Improvement Association, 1997).

65- Y.A. El-Ezabi & et. al.: **English Arabic Reader's Dictionary** (Oxford: Oxford University Press, 2008).

66- Wings of Oman: **Making Meetings Effective,** Oman Airlines, 3rd. ed. Oman 2008.

67- Winston Fletcher: **Meetings, How to Manipulate Them and Make Them More Fun** (London:Michael Joseph Ltd., 1983).

السيرة الذاتية للمؤلف



دكتور مدحت محمد أبو النصر.

- **أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية ـ جامعة حلوان.**
- **دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا.**
- **أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بالولايات المتحدة الأمريكية.**
- **أستاذ معار لجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقا).**
- **رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقا).**
- **عضو تحرير مجلة المنال ـ مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية بالإمارات.**
- **عضو لجنة تحكيم بحوث ترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في مهنة الخدمة الاجتماعية.**
- **مراسل مصر لمجلة المنال (الإمارات) ومجلة تنمية المجتمع (U.K.).**
- **نشر العديد من المقالات والبحوث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية في مصر وخارجها.**
- **نشر العديد من الكتب العلمية عن الخدمة الاجتماعية والإدارة السلوكية وذلك في كل من مصر والإمارات والولايات المتحدة الأمريكية.**
- **مثل مصر في المؤتمر الدولي للخدمة الاجتماعية بالسويد في عام ١٩٨٨.**

- **الفوز في المسابقة الدولية لشباب علماء علم الاجتماع في أسبانيا عام ١٩٩٠.**
- **الحصول على منحة المجلس البريطاني في عام ١٩٩١.**
- **الحصول على منحة هيئة الفولبرايت الأمريكية في عام ١٩٩٣.**
- **الحصول على منحة بحثية من جامعة الإمارات العربية المتحدة في عام ١٩٩٥.**
- **الحصول على جائزة أفضل كتاب في مجال العلوم الاجتماعية من وزارة الثقافة والإعلام بدولة الإمارات في عام ١٩٩٦ عن كتاب الخدمة الاجتماعية الوقائية.**
- **محكم في المجلات العلمية التالية:**
  - مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان (مصر).
  - مجلة شئون اجتماعية (الإمارات).
  - مجلة كلية الآداب، جامعة حلوان (مصر).
  - مجلة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة.
- **محكم في المؤتمرات العلمية التالية:**
  - المؤتمر الدولي السنوي لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان.
  - المؤتمر الدولي السنوي لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم.
  - المؤتمر السنوي للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة.
- **أحدث الكتب للمؤلف:**
  - اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل.
  - قواعد ومراحل البحث العلمي.
  - تنمية القدرات الابتكارية.
  - رعاية وتأهيل متحدي الإعاقة.
  - إدارة الجمعيات الأهلية.

- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي.
- الوظيفة الاجتماعية للأحزاب السياسية.
- الإعاقة النفسية.
- البرمجة اللغوية العصبية.
- لغة الجسم.
- إدارة اجتماعات العمل.
- إدارة منظمات المجتمع المدني.
- مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية.
- الإدارة بالحب والمرح.
- أساسيات علم ومهنة الإدارة.
- الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- التحرر من أمريكا (مراجعة).
- إدارة الذات.
- تنمية الذكاء العاطفي الوجداني.
- إدارة الوقت.
- إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات.
- التفكير الابتكاري والإبداعي.
- بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين .
- إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية.
- إستراتيجية العقل.
- الأداء الإداري المتميز.
- الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم.